

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DA
ATAMACON – MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LTDA.**

Rodrigo Otávio Zauer

Florianópolis, junho de 2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DA
ATAMACON – MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LTDA.**

Rodrigo Otávio Zauer

Orientado por:
Professor Maurício Fernandes Pereira

Área de concentração:
Administração da produção

Florianópolis, junho de 2001

Este Trabalho de Conclusão de Estágio (TCE) foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribui nota 4,0 ao acadêmico Rodrigo Otávio Zauer na disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236.

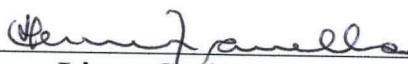
Banca Examinadora



Professor Maurício Fernandes Pereira
Presidente



Professor Mário de Souza Almeida
Membro



Professora Liane Carly Hermes Zanella
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pelo apoio, confiança e carinho;
a minha noiva, pela compreensão e afeto;

Agradeço ao Professor Maurício Fernandes Pereira pela orientação em todo o
curso e em especial neste projeto;

a todos os professores que auxiliaram na minha formação acadêmica;
a todos os colaboradores da empresa Atamacon – Materiais de Construção Ltda.
pela ajuda, incentivo e confiança em mim depositada;

Agradeço principalmente a DEUS, pela vida, fé, graça e coragem que me
destinou em todos os momentos.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-------------|
| | LISTA DE TABELAS..... | vii |
| | LISTA DE QUADROS..... | viii |
| | LISTA DE GRÁFICOS..... | ix |
| | RESUMO..... | xi |
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 | TEMA E PROBLEMA..... | 2 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA..... | 3 |
| 1.3 | OBJETIVOS..... | 4 |
| 1.3.1 | Objetivo Geral..... | 4 |
| 1.3.2 | Objetivos Específicos..... | 4 |
| 1.4 | DELIMITAÇÃO DO TEMA..... | 4 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 5 |
| 2.1 | O SURGIMENTO DA TERCEIRIZAÇÃO..... | 6 |
| 2.2 | A TERCEIRIZAÇÃO E SUAS ABORDAGENS..... | 7 |
| 2.3 | A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL..... | 10 |
| 2.4 | FORMAS DE APLICAÇÃO DA TÉCNICA DE TERCEIRIZAÇÃO..... | 12 |
| 2.5 | TERCEIRIZAÇÃO E DESVERTICALIZAÇÃO..... | 14 |
| 2.6 | A QUALIDADE..... | 15 |
| 2.7 | RELAÇÃO DE PARCERIA..... | 17 |
| 2.8 | O CONTRATO..... | 18 |
| 2.9 | IMPLICAÇÕES LEGAIS, TRABALHISTAS E SINDICAIS DA TERCEIRIZAÇÃO..... | 19 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 22 |
| 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 25 |
| 4.1 | APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO..... | 25 |
| 4.2 | CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES..... | 27 |
| 4.3 | PERCEPÇÃO QUANTO AO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS..... | 33 |
| 4.3.1 | Concepção sobre a terceirização..... | 33 |
| 4.3.2 | Características do processo de terceirização..... | 36 |

| | | |
|-------|---|-----------|
| 4.4 | PERCEPÇÃO QUANTO ÀS ATIVIDADES EXERCIDAS POR EMPREGADOS..... | 46 |
| 4.5 | PERCEPÇÃO QUANTO AO QUADRO ATUAL..... | 50 |
| 4.6 | SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS..... | 51 |
| 4.6.1 | Satisfação em relação a qualidade do serviço prestado..... | 52 |
| 4.6.2 | Imagem da Atamacon perante a sociedade resultante da terceirização..... | 53 |
| 4.7 | ANÁLISE DA UNIDADE DE ESTUDO..... | 55 |
| 4.7.1 | A Atamacon e sua cultura, crenças e valores..... | 55 |
| 4.7.2 | Relação Custo X Benefício..... | 56 |
| 5 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 59 |
| 6 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 63 |
| 7 | ANEXOS..... | 65 |
| 7.1 | ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS..... | 65 |
| 7.2 | ANEXO 2 - LEGISLAÇÃO VIGENTE (ENUNCIADO TST Nº 331, LEI Nº 6.019/74, DECRETO Nº 73.841/74, ART. 170 DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL E ART. 1.216 DO CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO)..... | 68 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo o sexo..... | 27 |
| Tabela 2 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo a faixa etária..... | 28 |
| Tabela 3 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo o grau de instrução..... | 29 |
| Tabela 4 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo a renda mensal..... | 30 |
| Tabela 5 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo a frequência de compras..... | 31 |
| Tabela 6 - Percepção dos clientes sobre a terceirização como alternativa empresarial.. | 34 |
| Tabela 7 - Percepção dos clientes quanto ao conhecimento da legislação que regulamenta a terceirização como alternativa empresarial..... | 35 |
| Tabela 8 - A terceirização nas empresas de materiais de construção é um fato que está sendo muito utilizado pelas empresas..... | 37 |
| Tabela 9 - Percepção dos clientes quanto ao conhecimento de que a empresa terceiriza a entrega..... | 38 |
| Tabela 10 - Percepção dos clientes quanto ao conhecimento das entregas feitas com os terceirizados e com os próprios empregados..... | 39 |
| Tabela 11 - A entrega terceirizada é capacitada para exercer as atividades..... | 40 |
| Tabela 12 - Com a entrega totalmente terceirizada a agilidade aumentaria..... | 41 |
| Tabela 13 - Com a entrega totalmente terceirizada a qualidade aumentaria..... | 42 |
| Tabela 14 - A terceirização da entrega da Atamacon é uma alternativa viável..... | 44 |
| Tabela 15 - A entrega própria da empresa é capacitada para exercer as atividades..... | 46 |
| Tabela 16 - A entrega deveria ser totalmente realizada com empregados próprios da empresa..... | 48 |
| Tabela 17 - A qualidade da entrega atual está em um nível adequado..... | 50 |
| Tabela 18 - O serviço de entrega terceirizada é de qualidade satisfatória..... | 52 |
| Tabela 19 - A terceirização e a imagem da Atamacon..... | 54 |

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da terceirização..... 13

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo o sexo..... | 28 |
| Gráfico 2 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo a faixa etária..... | 29 |
| Gráfico 3 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo o grau de instrução..... | 30 |
| Gráfico 4 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo a renda mensal..... | 31 |
| Gráfico 5 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo a frequência de compras.... | 32 |
| Gráfico 6 - A terceirização é uma alternativa empresarial..... | 34 |
| Gráfico 7 - Nível de conhecimento sobre a legislação que regulamenta a terceirização no país..... | 36 |
| Gráfico 8 - A terceirização nas empresas de materiais de construção é um fato que está sendo muito utilizado pelas empresas..... | 37 |
| Gráfico 9 - Percepção dos clientes quanto ao conhecimento de que a empresa terceiriza a entrega..... | 38 |
| Gráfico 10 - Percepção dos clientes quanto ao conhecimento das entregas feitas com os terceirizados e com os próprios empregados..... | 39 |
| Gráfico 11 - A entrega terceirizada é capacitada para exercer as atividades..... | 41 |
| Gráfico 12 - Com a entrega totalmente terceirizada a agilidade aumentaria..... | 42 |
| Gráfico 13-A - Com entrega totalmente terceirizada a qualidade aumentaria (opinião de todos os entrevistados)..... | 43 |
| Gráfico 13-B - Com entrega totalmente terceirizada a qualidade aumentaria (opinião dos entrevistados que conhecem os terceirizados)..... | 43 |
| Gráfico 14-A - A terceirização da entrega da Atamacon é uma alternativa viável (opinião de todos os entrevistados)..... | 44 |
| Gráfico 14-B - A terceirização da entrega da Atamacon é uma alternativa viável (opinião dos entrevistados que conhecem os terceirizados)..... | 45 |
| Gráfico 15-A - A entrega própria da empresa é capacitada para exercer as atividades (opinião de todos os entrevistados)..... | 47 |
| Gráfico 15-B - A entrega própria da empresa é capacitada para exercer as atividades(opinião dos entrevistados que conhecem os terceirizados)..... | 47 |
| Gráfico 16-A - A entrega deveria ser totalmente realizada com empregados próprios da empresa (opinião de todos os entrevistados)..... | 49 |

Gráfico 16-B - A entrega deveria ser totalmente realizada com empregados próprios da empresa (opinião dos entrevistados que conhecem os terceirizados)..... 49

Gráfico 17 - A qualidade da entrega atual está em um nível adequado..... 51

Gráfico 18-A - O serviço de entrega terceirizada é de qualidade satisfatória (opinião de todos os entrevistados)..... 53

Gráfico 18-B - O serviço de entrega terceirizada é de qualidade satisfatória (opinião dos entrevistados que conhecem os terceirizados)..... 53

Gráfico 19 – A terceirização e a imagem da Atamacon..... 54

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo analisar o processo de total terceirização da entrega da empresa Atamacon – Materiais de Construção Ltda. na perspectiva de seus clientes externos e internos. Mundialmente utilizada como uma técnica gerencial de flexibilização empresarial e ganhos operacionais, a terceirização consiste na transferência a terceiros de atividades que para uma determinada empresa são consideradas secundárias, as conhecidas atividades-meio, fazendo com que esta concentre-se nas atividades principais e indispensáveis para a finalidade a que se propõe. Como contextualização desta pesquisa foi feita uma breve revisão dos conceitos, do surgimento no mundo e no Brasil, das vantagens e desvantagens, e da legislação que regulamenta a terceirização em nosso país. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso descritivo, utilizando-se de dados primários - extraídos de questionários aplicados a clientes da Atamacon com o intuito de relatar suas percepções sobre o processo de terceirização na empresa - e de dados secundários, colhidos junto a Gerência Administrativo-Financeira da empresa. Para a análise dos dados foram utilizados procedimentos de natureza qualitativa e quantitativa, com a utilização de técnicas de análise estatísticas, verificando-se que a total terceirização da entrega é viável, na opinião dos clientes da empresa. Entretanto, analisando-se a empresa, sua atual política e cultura organizacional, a total terceirização da entrega não é viável, sendo o quadro atual a melhor estratégia para a empresa.

1 INTRODUÇÃO

A abertura do mercado brasileiro ocorrida a partir da década de 90 às grandes multinacionais obrigou as empresas brasileiras a reverem seus conceitos e suas formas de atuação. Uma série de medidas foram adotadas a fim de estimular a competição: privatizações, liberalização comercial, legislação antitruste e novas regras para os investimentos diretos. Programas de estímulo a competitividade - como o de Apoio à Capacitação Tecnológica, de Produtividade e Qualidade e o de Competitividade Industrial – foram sendo criados para dar às empresas um maior poderio de competição interna e externa, forçando sua reestruturação de forma que isso acarretasse em aumento de produtividade e consequente competitividade de seus produtos. Assim, as empresas nacionais adotaram medidas para a reestruturação da produção tais como concentração nas linhas de produção, economias de escopo, terceirização de atividades secundárias, compactação dos processos produtivos com corte de pessoal, etc.

As empresas da região da Grande Florianópolis também foram afetadas por todos estes aspectos. Industriais, de prestação de serviços, ou comerciais, todas passaram a adotar novas estratégias que se enquadrassem na sua cultura e característica.

A área da construção civil é um mercado em crescimento nesta região, e o comércio de materiais de construção está cada vez mais disputado entre as empresas. Pensando nisso, é que a empresa escolhida foi a Atamacon – Materiais de Construção Ltda., onde o presente acadêmico iniciou suas atividades em março de 1999 como estagiário na Área Financeira. Com sede nas margens da BR-101 em São José-SC e com duas filiais em Florianópolis, uma no bairro do Saco Grande e outra no bairro Rio Tavares, a Atamacon é uma empresa do ramo comercial, especializada na venda de materiais de construção, e que recentemente vem entrando também no mercado de construção civil.

Ao final do ano de 1999, muitas mudanças foram implantadas na empresa: descentralização, remanejamento, transferência de funcionários, etc. Em uma destas mudanças, ocorreu a transferência do acadêmico para a loja do Rio Tavares, onde passou a exercer um outro tipo de atividade, esta de importância muito maior: ser o responsável pela entrega e pelo almoxarifado da loja.

Procurando poder melhorar cada vez mais os processos na empresa, é que este trabalho mostra-se como uma importante ferramenta, que poderá mudar o rumo de uma fundamental área da organização: a entrega. Em recente pesquisa feita nas lojas da Atamacon com seus clientes sobre quais os fatores mais importantes o levam a escolher na compra de material de construção, cerca 20% deles afirmam que o principal fator decorre da entrega, quer seja pela sua rapidez, quer seja pela sua qualidade. Hoje, cerca de 30% da entrega da empresa é terceirizada. O intuito deste trabalho é o de fazer uma pesquisa inédita na empresa que mostre se é viável e possível que se terceirize totalmente a entrega da empresa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

As empresas necessitam cada vez mais estarem preparadas para as mudanças e evoluções tecnológicas que a globalização tem exigido nos dias atuais. Fatores como escassez de recursos financeiros, aumento dos custos de matérias-primas, fortalecimento das organizações sindicais e concorrência acirrada, demonstram a obrigação de as empresas serem altamente competitivas.

Para Silveira (2000, p.3), “a competitividade passou a ser o grande desafio que preside a vida das empresas, fazendo com que as organizações estejam em estado permanente de alerta para os importantes movimentos que acontecem no mundo empresarial, bem como, sejam capazes de assimilar e responder a esses movimentos com rapidez, eficiência e eficácia para adaptar-se às transformações dos vários segmentos da sociedade”.

Um desses movimentos que acontecem no mundo empresarial refere-se a terceirização de atividades e/ou serviços. É a estratégia que muitas empresas vêm utilizando para estruturar a gestão administrativa, tornando-se ágeis, dinâmicas e eficazes.

A idéia dessa estratégia é a de que as empresas devem concentrar seus esforços naquilo que fazem bem, repassando a terceiros (especializados) o que não fazem bem ou não faz parte de suas atividades-fim. Dessa maneira, a empresa consegue reduzir seus custos ao mesmo tempo que melhora sua qualidade, agilidade e competitividade no mercado.

É um processo que tem algumas exigências a serem seguidas, e uma das principais é a de que deve ser baseada em uma relação de parceria para com os prestadores de serviços, cooperando da melhor maneira para que o produto/serviço seja o melhor possível.

Com esse objetivo, pretende-se analisar especificamente o caso da Atamacon – Materiais de Construção Ltda. onde a terceirização vem sendo aos poucos adotada. Como trata-se de uma estratégia onde a empresa passa a concentrar-se nas suas atividades-fim e repassa a terceiros as atividades-meio, o caso da empresa acima citada vem direto ao tema.

1.2 JUSTIFICATIVA

Por ser um tema atual e evidente junto às organizações, o trabalho mostra sua importância a partir do momento em que vem trazer elementos teóricos que, de alguma forma, possam contribuir para a evolução da gestão administrativa da empresa em estudo e para todas as outras em geral.

Trata-se de um estudo que visa despertar as organizações para a possibilidade de se adotar a terceirização, fazendo uma análise de custo x benefício para verificar se tal prática é condizente em determinadas atividades que não são de essencial importância para a organização.

Para muitas empresas a terceirização foi e é o caminho encontrado para o alcance da competitividade. Para outras não. É preciso que se faça uma análise na empresa que verifique se atividades-meio estão tomando tempo demais dos administradores ou se não estão sendo bem efetuadas pelo simples motivo de a empresa não ser especializada naquela atividade. O importante é, primeiramente, identificar se existem áreas suscetíveis de terceirização, para posteriormente fazer-se um planejamento do que será passado a terceiros.

Além disso, trata-se de um estudo pioneiro na área de comercialização de materiais de construção - já que foi verificado que nenhuma empresa deste ramo tenha elaborado pesquisa sobre o assunto em pauta - que pode servir de base para muitas outras empresas que trabalham com entrega de produtos, qualquer que sejam eles. Assim como para a comunidade acadêmica, que pode utilizar-se deste como fonte de estudo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

⇒ Verificar a viabilidade e a possibilidade da total terceirização da entrega de produtos da empresa Atamacon – Materiais de Construção Ltda. através da pesquisa realizada com os clientes da mesma e das entrevistas com os empregados e o diretor-geral da empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

⇒ determinar se a qualidade da entrega da empresa, própria e terceirizada, mantém o nível de satisfação mínimo exigido pelos cliente;

⇒ analisar se a rapidez da entrega poderia aumentar, na opinião dos clientes da Atamacon, caso a entrega fosse totalmente terceirizada;

⇒ verificar se é possível a empresa manter uma frota que disponha somente de caminhões terceirizados;

⇒ analisar a relação custo x benefício da atual política de entrega;

⇒ determinar se a empresa está preparada para uma mudança de comportamento e postura necessária à terceirização;

⇒ verificar se com a total terceirização a empresa conseguiria concentrar seus esforços nas atividades-fim.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Por se tratar de um estudo específico, o tema do trabalho está delimitado a terceirização da entrega da empresa Atamacon – Materiais de Construção Ltda. em suas três lojas: Barreiros, Rio Tavares e Saco Grande. A terceirização, e os riscos e chances de se obter os resultados esperados – isto quer dizer competitividade, eficiência, eficácia e agilidade – estão exclusivamente voltadas para a entrega da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A tarefa de administrar, sempre ampla de conteúdo humano e social, exige que se flexibilizem conceitos, procedimentos e comportamentos. As crises econômicas ocorridas nestas últimas décadas transformaram esta tarefa em um verdadeiro emaranhado de dúvidas, riscos e angústias. Daí a necessidade das empresas se reestruturarem, tornarem-se mais competitivas e mais eficazes. O raio X da grande maioria das empresas, para Leiria (1993) mostra organizações excessivamente burocratizadas, inchadas, sem agilidade de decisão e ineficientes. Empresas que não são competitivas em um mercado acirrado como o atual, que exige pressupostos como flexibilidade, processos participativos, descentralização.

As empresas também precisam mudar o seu comportamento e sua postura empresarial, assim como sua estratégia nas atitudes futuras. Tais mudanças proporcionam uma evolução muito grande, que gera desenvolvimento empresarial com prosperidade e segurança no futuro dos negócios.

Os caminhos da excelência empresarial passam por diversas vertentes. Uma das estratégias que mais vêm sendo utilizada está voltada para uma maior descentralização produtiva. Para isto, é necessário concentrar-se em seu negócio central - também conhecido como *core business* - e, em paralelo, desenvolver uma série de outras empresas especializadas em atividades e/ou serviços de apoio dos produtos finais. É o fenômeno que ficou conhecido como Terceirização, que está há um bom tempo em evidência no meio empresarial, acadêmico, jurídico e sindical e que definitivamente tornou-se uma eficiente prática de flexibilidade organizacional na busca da especialização e da racionalização de recursos. Mesmo que envolto ao modismo comum do surgimento de uma nova prática administrativa, e baseada em conceitos pouco condizentes à realidade de nosso país, a terceirização tem ganhado espaço em áreas tradicionalmente executadas por funcionários e recursos da própria empresa. O trabalho em equipe muitas vezes se torna difícil, exigindo flexibilidade, agilidade, desprendimento e até mesmo devoção por parte de seus integrantes.

O que engrandece a terceirização é o fato dela ter como base relações de parceria do contratante com o contratado. Tal relação, segundo Gusso (1995), é o estágio avançado do processo de cooperação empresarial. É com esta cooperação que a empresa chegará ao resultado esperado em um processo de terceirização.

Para Queiroz (1992), as tendências mundiais da terceirização enfocam as parcerias, o redimensionamento das estruturas, a desverticalização, as associações, as alianças

estratégicas, a união de empresas e a busca do empreendedor externo e interno. Tais conseqüências são muito vantajosas, gerando melhorias empresariais significativas no desenvolvimento das organizações.

2.1 O SURGIMENTO DA TERCEIRIZAÇÃO

O tipo predominante de estrutura organizacional surgida com o aparecimento das grandes indústrias (que tinham o pensamento voltado para a produção em massa) do início do século, era a adoção de uma estratégia de integração vertical das empresas, isto é, elas deveriam agregar, em uma única unidade produtiva, o máximo de atividades possíveis e imagináveis. Por volta de 1940, ocorreu uma guerra de gigantescas proporções em todo o globo, popularmente conhecida como 2ª Guerra Mundial. Durante esta guerra, um lado das forças (conhecido como aliados) sentiu a necessidade de centrar os seus esforços, e atividades de suporte e secundárias foram passadas a empresários prestadores de serviços.

Com o término da 2ª Guerra Mundial e, em especial, da década de 70, uma nova configuração se apresenta para a economia mundial e para os sistemas de produção industrial em especial. Tal configuração lançou o Japão como potência industrial, causou mudanças nas tradicionais formas de organização industrial, em geral, e da produção, em particular. Era o surgimento da terceirização, segundo Leiria (1993), que a partir daí, evolui e se consolidou como técnica administrativa, que hoje é utilizada em todo o mundo, e principalmente nos países desenvolvidos. As empresas perceberam que a verticalização, o isolamento do poder e o total controle sobre as suas atividades causam muitos problemas no desempenho e no desenvolvimento dos seus projetos, resultando na falta de agilidade e de competitividade empresarial.

Queiroz (1992), baseia-se nos mesmos ideais e defende a tese de que a terceirização surgiu nos Estados Unidos na década de 40 quando o país aliou-se aos países europeus no combate à Alemanha, tendo papel fundamental na 2ª Guerra, uma vez que as indústrias da época precisavam concentrar-se na produção cada vez mais eficiente de armas necessárias para os serviços de manutenção da superioridade aliada, fazendo com que as indústrias descobrissem que certas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser transferidas a outros empresários prestadores de serviços. Com o fim da Guerra, a terceirização evoluiu e passou a ser considerada uma técnica administrativa, conhecida

popularmente como prestação de serviços de terceiros, em inglês, *outsourcing*, que significa “fornecimento de fora”.

2.2 A TERCEIRIZAÇÃO E SUAS ABORDAGENS

A terceirização foi e continua sendo objeto de estudos de grandes jurídicos e administradores de nossa época. Suas definições, mesmo que mostrando óticas um pouco diferentes umas das outras, têm as mesmas raízes.

Em um conceito bem simples, Davis (1992, p.11) afirma ser “a passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa concentra-se em suas atividades-fim, aquelas para a qual foi criada e que justifica sua presença no mercado, e passa a terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) atividades-meio”.

Esta definição procura passar a simples idéia de que terceirização é a estratégia empresarial de concentrar-se em seu *core business* ou negócio principal e passar a prestadores de serviços, sejam eles pessoas física ou jurídica, suas atividades secundárias. Trata-se de uma definição um pouco crua, mas de fácil entendimento.

Para Fontanella, Tavares e Leiria (1994, p.19), é “uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade”.

Trata-se de um conceito mais amplo, que retrata a terceirização como uma tecnologia que gera maior eficácia para a empresa terceirizante através da compra de bens ou serviços de terceiros.

Já para Queiroz (1992, p.12), “é uma palavra extensa, que indica a existência de uma outra empresa, ‘terceiro’, que com competência, especialidade e qualidade e ainda, em condições de parceria, venha a prestar serviços a uma empresa contratante”.

Pode-se perceber neste conceito que a terceirização é a ferramenta utilizada por uma empresa para transferir para outra empresa, que será a prestadora dos serviços, atividades que a mesma não consegue realizar bem ou com a qualidade, competência e especialidade necessárias. É de se ressaltar, ainda, que deve existir uma relação de parceria entre as empresas. É uma definição quase completa, uma vez que ressalta a importância da parceria

em um processo de terceirização e dos ganhos que terá em qualidade, competência e especialidade, mas que não chama a atenção para um fato muito importante na terceirização: a possibilidade da empresa contratante voltar suas atenções para suas atividades-fim.

O conceito ideal para terceirização é, portanto, a de uma ferramenta administrativa que transfere tarefas e atividades secundárias a terceiros especializados (que tornarão a empresa terceirizante mais competitiva, eficaz e produtiva) permitindo que a empresa terceirizante possa concentrar-se no seu negócio principal, isso tudo sob a premissa de estarem em uma relação de parceria efetiva.

A terceirização, sem dúvida alguma, faz com que as organizações mudem sua forma de atuação. Com ela, surge um novo horizonte empresarial, onde as grandes corporações e empresas de médio e pequeno porte se tornam mais ágeis, enxutas e com o ideal de concentrar suas energias e seus investimentos para o aprimoramento e desenvolvimento das suas atividades-fim, que são seus bens ou serviços. Por sua vez, estes se tornam mais competitivos, ganhando qualidade, rapidez e preços que vêm direto ao encontro das ansiedades e interesses do mercado.

Em diversas empresas, a terceirização tem sido evitada ou ignorada pelo fato de serem tachadas como um modismo que não apresenta nenhuma inovação, não proporciona as vantagens preconizadas e que pode, ainda, afetar o poder e o controle das empresas terceirizantes.

Em outras, empresários vêem na terceirização uma alternativa interessante que funciona como uma nova forma de prestação de serviços. Entretanto, se a terceirização atingir níveis mais altos e com isso afetar o poder da empresa, os mesmos a afastam rapidamente, ignorando seus princípios.

Mas a grande maioria dos empresários, gerentes, diretores e supervisores procuram a terceirização como uma eficaz alternativa para gerar flexibilidade empresarial com qualidade, o que em outras palavras quer dizer agilidade, simplicidade e competitividade empresarial. Em tais circunstâncias, as organizações entendem que a implantação de projetos de terceirização trará inúmeras vantagens e benefícios, tornando-as mais receptivas às mudanças de mercado e como consequência, liderança em seu segmentos através de ganhos consideráveis. A busca da modernização e da eficiência administrativa é essencial para que ocorram mudanças na direção de um novo posicionamento perante um mercado acirrado como o atual. Muitas empresas já se aperceberam disso e já usufruem das vantagens da terceirização.

O avanço da terceirização só não é mais acentuado devido a projetos mal planejados e administrados, que muitas vezes decorrem do fato das empresas preocuparem-se em demasia com problemas judiciais trabalhistas que podem eventualmente surgir. Entretanto, se os responsáveis pelo projeto tiverem pleno conhecimento do que fazer, por que fazer, quando fazer, onde e como fazer, os riscos trabalhistas são evitados e o processo de terceirização passa a ter a segurança adequada, garantindo sua implantação e desenvolvimento com excelentes resultados empresariais.

Para Queiroz (1992), existem três tipos básicos de projetos de terceirização: a imprópria, a ilegal e a verdadeira. A imprópria é aquela onde os interesses individuais são a essência. Baseia-se em situações fictícias e simuladas para preservar situações privilegiadas onde o preço é o fator decisivo na negociação. Não há preocupação com a mão-de-obra e há exploração da força de trabalho, o que gera baixa produtividade, desmotivação e alta rotatividade na mão-de-obra, aumentando assim as reclamações trabalhistas, isto é, os problemas judiciais de um processo de terceirização. Os resultados quase sempre não são os esperados no que se refere a qualidade de serviços e o descumprimento de acordos coletivos é evidente de ambos os lados.

Já a ilegal, se prevalece da intermediação da mão-de-obra, mascarando a relação de emprego entre a empresa contratada e os seus empregados. Normalmente há utilização de empresas que locam mão-de-obra para fornecer força de trabalho em funções alheias a sua especialidade e a submissão da empresa contratada em relação à contratante é gritante. É de altíssimo risco previdenciário e trabalhista.

Por último, a verdadeira, que é aquela onde prevalece a relação de parceria, confiança, atuação em conjunto, crescimento mútuo, comprometimento com resultados, ética empresarial, lealdade e transparência. É onde realmente pode-se verificar ganho de qualidade, especialização e eficácia empresarial, uma vez que as empresas contratadas são especializadas e capacitadas para tal. O risco previdenciário e trabalhista é mínimo.

Uma análise destes três tipos de projetos de terceirização mostra que, em síntese, as duas primeiras estão voltadas totalmente para ganhos individuais e imediatistas, onde irregularidades, submissão, falta de parceria entre as partes e risco são os fatores mais visíveis. Já a última, baseia-se em estratégias como comprometimento, confiança e parceria para a obtenção de resultados qualitativos e quantitativos satisfatórios para as duas partes. É a verdadeira forma como deve ser elaborado um projeto de terceirização.

2.3 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

A terceirização passou a ser adotada no Brasil, segundo Queiroz (1992), a partir da entrada de empresas multinacionais em nosso território, em especial as automobilísticas que, em virtude de suas enormes quantidades de itens, tinham muitas dificuldades de operarem sem a utilização desta ferramenta.

No início, a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros, e era aplicada com intuito único de reduzir custos de mão-de-obra. As organizações faziam uso dela para obter qualquer que fosse a economia em atividades pouco significativas, não havendo ainda a preocupação com ganhos em qualidade, produtividade, especialização, eficiência e eficácia. As empresas prestadoras, por sua vez, não se preocupavam em melhorar os serviços prestados nem sequer em treinar e desenvolver seus empregados. Além disso, seus equipamentos eram bem simples. O conceito e a idoneidade das empresas prestadoras de serviço era bastante desgastado, já que não se preocupavam com sua especialização, melhoria de competitividade e qualidade.

Somente com a abertura econômica e com o plano de estabilização econômica estes preceitos passaram a sofrer alterações. As grandes empresas nacionais começaram a escolher melhor as empresas de quem terceirizavam, passando a escolhê-las com base em suas idoneidades. Aspectos das empresas terceirizadas, tais quais contrato social, capital social, atividade-fim, situação junto à Previdência Social e à Justiça Social, estrutura patrimonial, etc., foram minuciosamente examinados pelas empresas contratantes.

Mas um fator ainda era predominante nos processos, segundo Leiria (1993): as empresas nacionais vinham terceirizando somente as atividades conhecidas como *não inteligentes*, que são aquelas que, de forma alguma, fazem parte das prioridades da empresa, tais quais serviços de limpeza, alimentação, transporte, segurança, manutenção predial, e assim por diante.

De acordo com a Lei (segundo o Tribunal Superior do Trabalho, via Enunciado 331, publicado em janeiro de 1994), todas as atividades-meio de uma empresa podem ser delegadas a empresas especializadas, e que exerçam seu negócio com autonomia econômica e administrativa.

Porém, é comum que haja falta de um projeto de terceirização que defina quais as áreas que serão afetadas e quando isto ocorrerá. O planejamento estratégico da terceirização,

na maioria das vezes, fica restrito ao segmento da cúpula organizacional, sem chegar a ser um consenso.

Após a implantação da terceirização de uma forma não planejada, a falta de objetividade nas informações deixa os administradores sem saber até onde vai o processo e os empregados sem saber até onde seus empregos estarão estáveis.

O planejamento é, portanto, fator primordial para qualquer processo de terceirização. Ele é a primeira etapa do processo e serve como roteiro para o mesmo. Através dele, faz-se o estudo e identificação das áreas terceirizáveis, a formação do perfil do terceiro e o cronograma de ação do processo de terceirização.

Ao se fazer planejamento, uma série de fatores não podem ser esquecidos, afirma Leiria (1993):

- ✓ identificar rigorosamente as áreas terceirizáveis;
- ✓ conhecer o parceiro;
- ✓ identificar o parceiro para “comprar” segurança;
- ✓ controlar a qualidade;
- ✓ estimular o assessoramento;
- ✓ transferir know-how;
- ✓ aprimorar a qualidade das atividades-meio;
- ✓ conhecer o custo real das atividades específicas;
- ✓ provocar a concorrência entre terceiros;
- ✓ priorizar áreas terceirizáveis;
- ✓ avaliar o custo x benefício da terceirização;
- ✓ desburocratizar a empresa;
- ✓ preparar um cronograma da terceirização;
- ✓ atacar a cultura interna, com treinamento específico para as mudanças decorrentes da terceirização;
- ✓ estar atento para o aproveitamento de ex-empregados, bem como rotatividade de ex-empregados de terceiros noutras empresas terceiras para o mesmo tomador de serviços;
- ✓ realizar treinamentos de atividades de negociação e contratação;
- ✓ implantar auditorias de qualidade e do cumprimento das obrigações contratuais;
- ✓ praticar auditoria de processo na terceirização em todos os processos;
- ✓ analisar as relações sindicais;

- ✓ planejar o desemprego da fase inicial;
- ✓ estudar a potencialidade do mercado a fim de suprir necessidades especiais;
- ✓ averiguar a legalidade do processo e realizar planejamento;
- ✓ utilizar a tecnologia a favor do “homem”;
- ✓ preocupar-se em não propiciar a concorrência do prestador de serviços com a tomadora dos serviços pela obtenção do know-how;
- ✓ nivelar o conhecimento do público interno e prever os possíveis problemas, verificando os pontos positivos do processo para consolidação do novo método adotado;
- ✓ vender e dar manutenção constante ao marketing interno e externo do processo de terceirização;
- ✓ contratar assessorias especializadas para o processo de terceirização;
- ✓ avaliar o aporte de capital;
- ✓ obter unanimidade do corpo letivo subjetiva e objetivamente;
- ✓ praticar a bilateralidade em todo o processo de contratação.

A base de um processo de terceirização é um bom planejamento. Todos os itens acima citados devem estar incluídos no processo. Deles depende o sucesso e a excelência empresarial.

2.4 FORMAS DE APLICAÇÃO DA TÉCNICA DE TERCEIRIZAÇÃO

Existem algumas formas mais conhecidas que freqüentemente são vistas nas empresas. Segundo Queiroz (1992), são em número de sete. A mais simples, consiste na maneira mais comum de aplicá-la e a mais amplamente utilizada pelas empresas. É a forma de aquisição de matéria-prima de terceiros que a industrializa para a fabricação dos produtos-fim. Trata-se da desverticalização.

Outra forma é a prestação de serviço, que é quando o terceiro intervém na atividade-meio do contratante, exercendo o seu trabalho nas dependências do mesmo. É a forma que está em ampla evolução.

Existe também a franquia, que nada mais é do que a concessão de uma empresa a um terceiro o uso de sua marca. Isto, claro, em condições preestabelecidas.

A compra de serviços é quando as empresas buscam obter de terceiros especialistas, mediante determinadas especificações técnicas desejadas, a prestação de serviços de manipulação de materiais.

Já a nomeação de representantes refere-se a contratação de profissionais especializados por uma empresa para atuarem como seus prepostos no mercado, quer seja prestando serviços, quer seja vendendo produtos.

Concessão é quando uma empresa atua em nome de outra, que cede a marca sob certas condições para comercializar os seus produtos.

Finalmente, a locação de mão-de-obra, que trata-se da utilização do trabalho temporário (que não pode exceder noventa dias) previsto na Lei 6.019/74, que é supervisionado pelo tomadores destes serviços.

A terceirização, assim como qualquer outra ferramenta administrativa, tem suas vantagens e desvantagens. É necessário que cada empresa faça uma análise de seu caso, para verificar se seu processo de terceirização tem mais prós ou contras, conforme segue a seguir:

Quadro 1: Vantagens e desvantagens da terceirização

| VANTAGENS | DESVANTAGENS |
|---|---|
| Aumento da qualidade | Aumento do risco |
| Sinergismo das atividades-fim | Demissões na fase inicial |
| Diminuição do desperdício | Custo das demissões |
| Aumento do lucro | Dificuldade no aproveitamento dos empregados já treinados |
| Aumento da especialização | Mudança na estrutura do poder |
| Aumento de produtividade | Má escolha de parceiros |
| Aumento de competitividade | Falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais |
| Agilidade nas decisões | Relação com sindicatos |
| Otimização dos serviços | Má administração do processo |
| Melhoria no perfil do administrador | Despreparo dos contratados |
| Diminuição de corrupção interna e externa | Rotatividade de mão-de-obra na empresa contratada |
| Favorecimento da economia de mercado | Ausência de profissionais especializados |

| | |
|--|-------------------------------------|
| Aumento do comprometimento da comunidade com a empresa | Aumento da dependência de terceiros |
| Melhor administração do tempo da empresa | Resistência a mudanças |

Fonte: Jerônimo Souto Leiria, *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*, Porto Alegre, Editora Sagra: DC Luzatto, 1993.

Na maioria dos casos, a implantação da terceirização traz mais benefícios do que prejuízos para as empresas. Todavia, como já foi colocado, deve-se analisar as empresas individualmente, caso a caso, comparando os prós e contras, vantagens e desvantagens para que se possa diminuir os riscos eminentes de uma decisão tão importante como esta.

2.5 TERCEIRIZAÇÃO E DESVERTICALIZAÇÃO

O conceito de terceirização confundiu-se durante algum tempo com desverticalização. Ambos relacionam parcerias com outras empresas, mas seus significados são diferentes.

Na desverticalização a empresa elimina as etapas iniciais e finais de seu processo produtivo, adquirindo insumos em vez de produzi-los e contratando distribuidores em vez de vender diretamente seus produtos. É o típico processo de concentrar-se apenas em um segmento da sua cadeia produtiva.

Na terceirização a abrangência não se refere necessariamente a extensão da cadeia produtiva, mas sim, àquelas atividades geralmente chamadas de apoio, afirma Brasil (1993). Ao terceirizar, a empresa pode ou não continuar com os mesmos segmentos de processo produtivo e, simultaneamente, desverticalizar-se. O que caracteriza realmente a terceirização é a transferência, para terceiros, de atividades relacionadas a sua infra-estrutura que não são ligadas às atividades-fim, tais quais segurança, manutenção predial, conservação e limpeza, cobrança e publicidade, atividades de suporte ou gestão de recursos humanos (restaurante, treinamento ou seleção), e etapas do desenvolvimento em tecnologia ligadas às atividades-fim (desenvolvimento de matérias-primas ou componentes aplicados ao processo produtivo, vendas, distribuição), ou ainda substituição de mão de obra direta por indireta ou temporária.

Portanto a desverticalização é uma das diversas formas possíveis de se terceirizar. Mas nem toda terceirização está sob a forma de desverticalização, uma vez que esta última trata de aspectos produtivos, e a terceirização envolve todas as atividades-meio de uma empresa.

2.6 A QUALIDADE

A preocupação com a qualidade é um fato verificado nas empresas há um bom tempo. Desde o início da era industrial, segundo Silveira (2000), a qualidade do produto é fator fundamental para as organizações. Para ele, o que vem se verificando nos dias de hoje é a preocupação com o processo da qualidade.

“Não só o processo nas empresas, mas também com todos os aspectos nos processos de que as empresas ou instituições são responsáveis pelo bom andamento e assumindo a responsabilidade de oferecer em seus produtos ou serviços uma qualidade total, no atendimento e satisfação dos consumidores, que estão cada vez mais exigentes no mercado...”, afirma Silveira (2000, p.14).

A melhoria na qualidade passa fundamentalmente pela conscientização das pessoas da necessidade de mudanças. Dessas mudanças, depende o futuro da organização e conseqüentemente dos próprios empregados.

A palavra qualidade, de origem latim, é também muito conhecida na expressão “qualidade total”, que é a gestão empresarial com um verdadeiro processo de comunicação humana associada ao envolvimento dos colaboradores (empregados) e clientes, onde diferenças individuais são respeitadas, com o intuito de beneficiar a sociedade em geral.

Portanto a qualidade total é um sistema que promove interação nas áreas essenciais de uma organização – tais como produção, engenharia, marketing, finanças, entre outros – para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da qualidade na mesma, com o objetivo principal de satisfazer plenamente as necessidades dos clientes.

A qualidade pode ser vista sob diversos aspectos. Em um de seus estudos, Garvin (1984) propôs cinco abordagens sobre qualidade:

- Abordagem transcendental – a qualidade seria “primitivamente definida”;
- Abordagem centrado no produto – nela as diferenças de qualidade são observáveis no produto pela diversidade de quantidade de elementos ou atributos que o produto possui;
- Abordagem centrada no valor – nesta se agrega qualidade aos custos de produção e considera-se que um produto é de boa qualidade se apresentar alto grau de conformação a um custo aceitável;
- Abordagem centrada no usuário – fixa-se no usuário como fonte de toda a avaliação sobre a qualidade de um produto;

- Abordagem centrada no processo produtivo – fixa-se no esforço feito, a nível de fábrica, para produzir um item completo de acordo com suas especificações básicas.

Nessa visão, a abordagem transcendental é apenas observável, não podendo ser descritiva. Já na centrada no produto, a qualidade é sinônimo de maior número e melhores características que um produto apresenta. A centrada no valor é totalmente voltada para os custos, sendo toda a qualidade avaliada pelos mesmos. Na abordagem centrada no usuário a qualidade fica condicionada ao grau com que ela atende às necessidades e anseios dos clientes. Finalmente a centrada no processo produtivo tem sua importância quando a empresa está voltada para produzir produtos de extrema qualidade previamente determinados em projetos.

Crosby (1988), diz que é necessário enfrentar os pressupostos errôneos defendidos pela maior parte dos administradores para se poder definir corretamente qualidade. Para ele, um programa de qualidade tem base em quatro pilares, que são construídos de modo a se complementarem:

- participação e atitude de gerência;
- gerência de qualidade profissional;
- programas originais;
- reconhecimento.

Pode-se notar que é um pensamento voltado a nível gerencial, não levando em conta ferramentas como participação e envolvimento coletivo, nem sequer satisfação dos clientes. É uma abordagem bem mais crua, se comparada com a primeira.

Existem diferentes conceitos e abordagens para a qualidade na administração, não se tendo uma compreensão bem clara de sua definição. Entretanto, os autores são unânimes em ressaltar a importância da adoção de uma política voltada para a qualidade na organização, quer seja ela de bens ou serviços. E todo o processo deve ser direcionado para a satisfação das necessidades dos clientes.

Na busca constante da competitividade, a qualidade é fator primordial no dia-a-dia das empresas, a fim de que as mesmas tornem-se mais ágeis, eficientes, eficazes e adaptáveis às mudanças e transformações dos diversos segmentos da sociedade. A terceirização é uma ferramenta estratégica que, somada a outras técnicas administrativas, direciona uma organização a um nível de qualidade mais elevado, uma vez implantada permite que os administradores possam concentrar seus esforços nos produtos e clientes, negócios principais de qualquer empresa.

2.7 RELAÇÃO DE PARCERIA

Que a palavra parceria está nos jargões das empresas nos dias de hoje não é novidade para ninguém. O termo vem de parceiro, que quer dizer igual, semelhante, parêlo, sócio. Mas também significa cúmplice, finório. Nunca se falou tanto em competição e nunca se praticou tanta cooperação entre empresas. A globalização da economia, a abertura de fronteiras e a maior diversidade de oferta no mercado geram uma maior exigência do consumidor quanto a aspectos como qualidade, preços, atendimento, etc. As empresas precisam alcançar a excelência com agilidade, identificando as oscilações do mercado e as necessidades não atendidas dos consumidores. A maneira de se alcançar tal excelência é através da cooperação entre empresas, isto é, a parceria.

Para Bodart (1995), a parceria é uma relação de troca que promove o progresso e o melhor posicionamento de mercado entre duas empresas, que devem ter consciência do nível de comprometimento em uma relação de confiança, sujeita a críticas, cujo objetivo é a constante satisfação do cliente. Note-se a ênfase dada pelo autor em uma consequência gerada pela terceirização na maioria dos casos: a evolução, que o autor cita como progresso, fator fundamental para a sobrevivência das organizações nos tempos atuais.

Já para Gusso (1995), a parceria nada mais é do que o estágio avançado do processo de cooperação entre empresas para criar valor aos negócios e dividir os riscos. A atenção maior para tal definição deve estar voltada para o fechamento da mesma, onde o autor cita a importância de “dividir riscos”, isto é, as empresas aceitam os entraves e problemas que são comuns em mercados como os de hoje, mas passam umas para as outras os riscos inerentes dos mesmos.

O termo tem sido usado de forma abrangente, muitas vezes confundindo-se fornecedores com parceiros. A consequência da parceria é um relacionamento mais transparente, envolvente e de comprometimento integral com o sucesso do parceiro.

Na relação de parceria é essencial a conjugação de esforços, especialmente no que diz respeito aos processos produtivos e os recursos financeiros. Mas o fundamental é que as empresas envolvidas tenham o mesmo objetivo, aprendam e saibam lidar com a difícil arte da negociação, e cedam para poderem crescer.

Para Ellenrieder (1995), uma parceria será efetiva se alguns requisitos essenciais forem totalmente atendidos:

- um esquema claro e permanente de planejamento conjunto, a fim de se integrar as decisões sobre as operações das duas empresas, suavizando o impacto das oscilações geradas de fatores esperados e inesperados do ambiente externo;
- uma clara definição da extensão do acordo, no que se refere ao grau de lealdade esperado e às expectativas mútuas de longo prazo;
- um contrato que defina a forma de co-participação nos benefícios e custos, refletindo a vontade de ambas as partes em aceitar dificuldades no curto prazo, dentro da expectativa de que a outra parte faça o mesmo;
- uma total clareza na definição da forma de remuneração, incluindo os preços cobrados por produtos ou serviços prestados, assim como pela disponibilização de recursos, ainda que não utilizados;
- uma definição do mecanismo de intercâmbio sistemático de informações, referente as transferências de informações;
- controles operacionais recíprocos, que reflitam a vontade de ambas as partes em permitir opiniões sobre as operações comuns, com o objetivo de criar um sistema mais eficiente e possibilitar uma operação otimizada.

Sendo assim, uma efetiva relação de parceria é muito mais do que um contrato de prestação de serviços ou de entrega de produtos. É um processo complexo de integração de decisões e operações que pode trazer benefícios para as partes envolvidas, mas que deve estar totalmente fundamentado em concessões e compromissos mútuos.

Assim deve funcionar a terceirização nas empresas: baseada em relações de parceria, onde possam crescer, se fortalecer e evoluir juntas. Os riscos a serem divididos, tornar-se-ão frutos de sucesso num futuro a médio ou longo prazo.

2.8 O CONTRATO

Um contrato bem feito é bom para ambas as partes. Para ser válido, no que tange a terceirização, a atividade-fim do prestador deverá atuar adequadamente como atividade-meio do tomador.

O contrato é o instrumento formal que sela os compromissos assumidos entre as partes, sendo a peça fundamental de qualquer processo de terceirização, segundo Queiroz (1992).

Muitas vezes a intenção expressa nos acordos informais ocorridos durante o processo de negociação é mais importante do que o próprio contrato. Entretanto, a preocupação com o contrato não deve ser menosprezada sob este pretexto, pois um bom contrato ainda é a forma mais segura de se evitar problemas posteriores.

Multas por cláusulas não cumpridas, cessões e transferências de direitos e deveres, formas de reajuste, bases para renovação, condições para rescisão, entre outras condições, devem ser claras e, evidentemente, atender não só a contratante como também a contratada, na medida em que uma passará a depender da outra para garantir a continuidade de seus negócios e a execução do próprio contrato.

O que se deve salientar, neste momento, é que muito mais que um simples contrato de prestação de serviços, ele é um contrato de parceria entre as partes.

Assim sendo, este deve ser o mais explícito possível, abrangendo ao máximo as obrigações, direitos e deveres das partes envolvidas.

2.9 IMPLICAÇÕES LEGAIS, TRABALHISTAS E SINDICAIS DA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização gera uma série de dúvidas no que tange aos aspectos legais, trabalhistas e jurídicos, já que a contratação de serviços de terceiros para a execução de funções que não estão diretamente ligadas ao objetivo primordial da empresa poderia confrontar-se com impedimentos dessa natureza.

A dinâmica concreta da gestão de relações trabalhistas tem inspirado no Brasil, após 1964, na opinião de Silveira (2000), a formulação de mecanismos distintos de contratação de forças de trabalho. A consequência dessa dinâmica é o questionamento na ordem jurídica da forma clássica de relação empregatícia bilateral, expressa nos artigos 2º, caput e 3º, caput, da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

A Lei nº 6.019/74, publicada no Diário Oficial da União de 04/01/1974, que fala sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas, foi um avanço no que diz respeito a quebra da rigidez da CLT. O Decreto nº 73.841/74 regulou a lei supramencionada.

Aqueles que adotam a terceirização como meio ideal para as organizações livrarem-se das suas atividades-meio e dedicarem-se as atividades-fim, fundamentam-se na Instrução

Normativa MTB nº 07/90, em que se define, perante a fiscalização do trabalho, Empresa de Prestação de Serviços a Terceiros (contratada) como pessoa jurídica de direito privado, de natureza comercial, legalmente constituída e que se destina a realizar determinado serviço a outra empresa fora do âmbito das atividades essenciais da mesma.

Tal Instrução dispõem ainda que, as organizações contratantes, de pessoa física ou jurídica, de direito público ou privado, que fecharem contratos com instituições de prestação de serviços a terceiros, deverão desenvolver atividades e ter finalidades diversas das exercidas pela contratada, não podendo manter o trabalhador em atividade diversa daquela para a qual foi contratado o serviço.

Fundamentam-se, ainda, no parágrafo único do art. 170 da Constituição Federal, no artigo 1.216 do Código Civil Brasileiro e na possibilidade prevista no Enunciado TST nº 331, que considera legal, para a contratação de terceiros, os serviços especializados ligados à atividade-meio do contratante, bem como os serviços de vigilância e de conservação e limpeza, desde que inexistente a pessoalidade e subordinação direta.

Outro ponto fundamental que envolve o estudo em pauta refere-se à questão do relacionamento entre as empresas contratantes de serviços, as empresas prestadoras de serviços e os sindicatos representativos das categorias profissionais afetadas.

Para Silveira (2000), a maior parte dos sindicatos existentes no Brasil acredita que a terceirização deve ser implantada de forma negociada com o sindicato e os empregados, para que possam participar dialogando sobre a situação do movimento e do desenvolvimento da terceirização.

Dessa forma, os sindicatos atuam de forma a impedir que se demitam os empregados, incentivando a criação de programas de absorção de mão-de-obra pelo prestador do serviço terceirizado. É verdade que em muitos casos a mão-de-obra realmente é re-ultizada nas atividades-meio que são terceirizadas. Mas não há ainda total preocupação das empresas para com as pessoas que terão seus empregos perdidos. Isso gera um problema social para o governo e para a sociedade de um modo geral, quando na verdade deveria ser um problema que as empresas teriam de resolver ou mesmo nem deixar acontecer.

Além disso, existe ainda a preocupação com a abordagem do relacionamento entre as partes, com a manutenção dos benefícios, com os salários e com a segurança no trabalho.

Buscando o ponto de vista dos empregados, ou ex-empregados, Santos (1993) chama a atenção dos sindicatos e dos próprios empregados para estarem preparados para o processo de terceirização. Para ele, não basta os trabalhadores apenas resistirem ao processo de aplicação

da terceirização, mas também buscarem formas adequadas e novos caminhos de suas próprias ações sindicais. Sem abandonar suas ações nas grandes empresas, devem, os sindicatos, intensificarem seus trabalhos de atuação nas pequenas e médias empresas para impedirem o achatamento salarial, lutando ao mesmo tempo pela implantação do salário profissional, independentemente do porte da empresa e, a médio prazo, procurarem estabelecer o contrato coletivo de trabalho, como forma de valorizar o trabalhador e coibir o abuso do poder econômico.

Dessa forma, a ação sindical deve ser mais dinâmica, ao ponto que consiga fazer frente às mudanças do comportamento empresarial e às transformações tecnológicas, tanto no campo da automatização, quanto de suas conseqüências para a classe trabalhadora. A tendência dominante entre as representações de classe é de que se incentive a criação de empresas administradas pelos ex-empregados, com reconhecida especialidade e conhecimento das atividades que serão terceirizadas.

As implicações legais, trabalhistas e sindicais são aspectos de grande importância em um processo de terceirização, e assim como outros importantes aspectos aqui citados dos principais autores do país na área – tais quais qualidade, relação de parceria, contrato, entre outros – devem constar desde o planejamento da terceirização. Dessa forma, as chances de se obter sucesso com a terceirização são muito maiores. Em outras palavras, pode-se dizer que a organização tende a ser mais competitiva, eficaz, eficiente, ágil e voltada para ações que ocorram no dia-a-dia mas sempre pensando no futuro, buscando constantemente a excelência e a evolução empresarial.

3 METODOLOGIA

No capítulo anterior foi feita uma revisão dos conceitos relacionados a importância da mudança e da inovação nas empresas, partindo do pressuposto de que o sucesso organizacional passa pelo controle desses fatores, sendo que a gestão da qualidade e a terceirização são aliados importantes, que tornam a organização mais eficaz, ágil e competitiva.

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada no presente trabalho, que caracteriza-se como sendo uma pesquisa qualitativa e quantitativa, já que os dados foram colhidos através de questionários de múltiplas escolhas aplicados aos clientes da Atamacon – Materiais de Construção Ltda. e em entrevistas individuais junto aos gerentes e ao diretor-geral da empresa. Segundo Kirk & Miller (1986), a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo através de dados colhidos por testes projetivos, perguntas abertas (quando em questionários), entrevistas em grupos e entrevistas individuais em profundidade. Já a quantitativa, utiliza-se de escalas, geralmente numéricas. O presente trabalho não trata especificamente de testes projetivos, mas propôs um questionário que foi aplicado aos clientes da empresa em estudo e entrevistas individuais com os principais administradores/diretores da organização.

É também uma pesquisa descritiva. Para Mattar (1997), a pesquisa descritiva tem por objetivo expor o fenômeno em estudo. Já para Churcill (1979), é a pesquisa que responde a questões como “quem”, “o que”, “quanto”, “quando” e “onde”. O presente estudo tem o objetivo claro de expor o fenômeno em estudo. Inicialmente foi realizada uma investigação. Logo após, foi feito o registro dos dados colhidos para uma posterior análise e interpretação dos fatos ocorridos anteriormente para, através de uma comparação com a situação atual, compreender o presente e prever o futuro.

Quanto ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade, pode-se dizer que trata-se de um estudo de caso, já que é um estudo profundo, mas não muito amplo. Para Bruyne et al. (1982), no estudo de caso procura-se demonstrar as dimensões presentes em uma situação, enfatizando sua complexidade natural e a inter-relação de seus componentes. O trabalho procurou analisar de forma intensiva a percepção dos clientes da Atamacon – Materiais de Construção Ltda. em relação aos resultados decorrentes do processo de terceirização da mesma.

É ainda uma pesquisa por comunicação, no que diz respeito à forma utilizada para a coleta dos dados primários. Segundo Mattar (1997), é a forma mais tradicional e corriqueira de obtenção de dados, sendo estes obtidos através de declaração do próprio respondente. Os dados da pesquisa foram obtidos junto aos gerentes e ao diretor geral da empresa e, nesse caso, por entrevista pessoal e individual.

A pesquisa é considerada, ainda, *ex-post facto* ou não-experimental, pois segundo os preceitos de Kerlinger (1980), é uma pesquisa na qual não é possível manipular todas as variáveis ou designar sujeitos ou condições aleatoriamente. Como o fenômeno em estudo de fato já ocorreu (mesmo que de maneira parcial), trata-se de uma pesquisa *ex-post facto*.

Algumas pesquisas são realizadas uma única vez, e seus resultados são um instantâneo do fenômeno em estudo. Outras são periodicamente repetidas e seus resultados mostram a evolução no tempo das variáveis pesquisadas. Nas palavras de Mattar (1997, p.79), “as pesquisas ocasionais prestam-se a ajudar a resolver problemas específicos, e as evolutivas ao acompanhamento e controle da atividade de marketing e à detecção de problemas”. Quanto a sua dimensão no tempo, a pesquisa é considerada como ocasional (ou *ad-hoc*), isso em virtude de ser realizada apenas uma vez e por seus resultados mostrarem um instantâneo do objeto de estudo.

Quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado, uma pesquisa pode ser exploratória ou conclusiva. A classificação das pesquisas em exploratórias ou conclusivas é menos precisa do que outras classificações, uma vez que todas as pesquisas têm aspectos exploratórios, e são raras aquelas cujo problema de pesquisa e objetivos estejam tão bem definidos que possam prescindir de atividade de pesquisa exploratória. Geralmente, uma pesquisa apresenta uma parte inicial exploratória que ajudará no delineamento da parte conclusiva.

Analisando-se pelas idéias de Mattar (1997), verifica-se que o trabalho é uma pesquisa conclusiva, uma vez que a questão de pesquisa está claramente definida e os objetivos são claros, características de tal pesquisa. Já na exploratória os objetivos são pouco definidos e têm propósito imediato de ganhar maior conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses a serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas, características que não fazem parte deste trabalho.

Para finalizar, a análise da pesquisa quanto ao seu ambiente. Para Mattar (1997), esta forma de classificar as pesquisas procura distinguir as que são feitas em condições ambientais

reais das feitas em condições simuladas ou artificiais. No que diz respeito a isso, a pesquisa é considerada como uma pesquisa de campo, já que foi feita com pessoas reais, em um ambiente real.

Quanto à amostra da pesquisa, foi uma amostra intencional, já que era necessário escolher clientes da Atamacon que já tivessem feito compras com entrega em domicílio com uma certa frequência que fosse possível avaliar as variáveis de pesquisa.

No caso dos clientes que não se mostraram conhecedores quanto ao processo de terceirização na empresa, cancelou-se, automaticamente, a aplicação do questionário.

A amostra intencional (ou por julgamento) tem o pressuposto de que com um bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para a pesquisa, o que se verificou como sendo o caso ideal para uma pesquisa como esta.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os dados e analisam-se os resultados das pesquisas realizadas junto aos clientes e gerentes e diretores da empresa Atamacon – Materiais de Construção Ltda. quanto ao processo de total terceirização da entrega de produtos da mesma. Tais informações, encaminham à conclusão do trabalho, que é verificar a viabilidade e a possibilidade de tal processo vir a ocorrer.

Para melhor entendimento, o capítulo foi subdividido em sete partes, correspondentes à identificação da unidade de estudo, à caracterização do perfil pessoal dos entrevistados, à sua percepção quanto ao processo de terceirização da entrega da Atamacon, a percepção quanto às atividades exercidas pelos empregados, a percepção quanto ao quadro atual, o grau de satisfação em relação aos serviços prestados por terceiros e a identificação da viabilidade da terceirização junto a gerência/diretoria da empresa.

4.1 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO

A Atamacon Materiais de Construção Ltda., pessoa jurídica privada, criada como uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada, foi fundada em 06 de janeiro de 1990 por dois sócios: Valdecir Lúcio Giotto (atual diretor geral e proprietário) e Rogério Seidler (que vendeu sua parte da empresa ao outro sócio no final do ano passado) para atuar no ramo de comercialização de materiais de construção. Entre seus principais produtos, destaca-se a venda, principalmente de cimento (material responsável por grande parte do faturamento da empresa), argamassa, telhas, tijolos, areia, brita, entre outros. Sediada as margens da Rodovia BR-101, KM 204 no bairro de Barreiros, São José, a empresa logo cresceu no mercado de materiais de construção, onde inicialmente começou atuando como atacadista. O interesse e a procura da sociedade começou a ser cada vez mais maior e a empresa passou a atuar somente no varejo. A empresa continuou a crescer e se expandir, aumentando seu número de lojas. Primeiro foi criada uma filial no bairro Saco Grande, Florianópolis, que hoje é o carro chefe da empresa no que diz respeito ao faturamento e ao volume de vendas. Em seguida, outra filial no bairro Rio Tavares, Florianópolis, escolhido por ser um ponto estratégico para atender a região sul da ilha. Na matriz da empresa, em São José, fica toda a parte administrativa, jurídica, financeira e contábil competente.

Com um quadro de empregados que hoje é de cinquenta e oito pessoas, a Atamacon é considerada uma empresa de médio porte, em virtude de ser uma empresa comercial e com o número de empregados já citados.

A Atamacon é uma empresa que atua há pouco mais de onze anos no mercado de materiais de construção, e ao longo destes anos, alternou bons e maus momentos. Enquanto seu início foi de supremo sucesso empresarial, como já citado, onde as vendas aumentavam constantemente, a empresa crescia e se expandia e o nome da empresa era facilmente lembrado pela sociedade quando o assunto era construção ou aquisição de materiais de construção, seus cinco últimos anos foram quase que catastróficos. Seu atual proprietário e diretor, Valdecir Lúcio Giotto, que sempre foi o homem que esteve a frente nos negócios da empresa, adoeceu e a empresa começou a passar por sérias dificuldades. Por não ter alguém a altura para substituí-lo no momento em que teve problemas de saúde, a empresa começou sua bancarrota. Nos cerca de três meses em que ficou afastado da empresa, o diretor teve de acompanhar de longe sua empresa passar por graves problemas financeiros. As dívidas foram acumulando, o capital de giro era cada vez menor e a consequência não poderia ser outra: a empresa entrou em concordata preventiva, fato com que convive até hoje e que tem de destinar cerca de 2,5% de sua receita para saldar suas dívidas. Trata-se de uma dívida que a empresa há de sanar por um longo prazo, uma vez que foi parcelada para ser paga em cem anos.

Recentemente novos mercados vêm sendo explorados pela empresa para contornar a situação difícil em que se encontra hoje. O principal deles é o de construção de casas populares prontas financiadas pela Caixa Econômica Federal (CEF). Apesar de ainda ser um negócio que tem um retorno pequeno, o proprietário e diretor da organização gasta boa parte de seu tempo nesse novo serviço oferecido pela empresa. Para ele, é um negócio voltado para o longo prazo e o principal objetivo não é a venda da casa em si, mas sim a venda de materiais de construção para quem deseja fazer melhorias ou ampliações futuras na casa e a recuperação da imagem da empresa, tão desgastada nestes últimos anos. Para tanto, criou uma Construtora, ligada a empresa mas que está totalmente desvinculada das lojas. Ela tem vida própria, e mesmo com pouco tempo de existência, já é responsável por boa parte do faturamento da Atamacon atualmente.

A entrega de produtos em uma empresa de materiais de construção é um fator primordial para o sucesso empresarial. Em recente pesquisa feita nas três lojas da Atamacon com seus clientes sobre quais os fatores mais importantes que os levam a escolher na hora de

comprar de materiais de construção, observou-se que 23% deles afirmaram que o principal fator decorre da entrega, quer seja pela sua rapidez, quer seja pela sua qualidade. Isto decorre principalmente do fato de que os clientes não têm apenas os gastos com a compra do material, mas também, com a mão-de-obra para a construção: os pedreiros, que na grande maioria recebem por hora ou por dia, salvo nos casos em que é o próprio cliente da empresa quem atuará como mão-de-obra na construção.

No caso da Atamacon, com a crescente das vendas e a escassez de recursos para adquirir e aumentar a frota de caminhões, a empresa viu-se obrigada a adotar a terceirização na entrega dos produtos. Apesar de ser uma situação um pouco forçada, inicialmente o diretor-geral da empresa era a favor da terceirização da entrega na empresa. No seu entender, era uma forma de a empresa diminuir seus custos e concentrar-se em seu foco.

Hoje em dia, como foi verificado junto a Gerência Administrativo-Financeira da Atamacon, mais especificamente com o Gerente Administrativo-Financeiro, Sr. Adiles, a empresa conta com uma frota de 16 caminhões, sendo que 31,25% desta frota é terceirizada, o que dá o total de 5 caminhões. Os 11 restantes ainda são de propriedade da empresa com empregados próprios trabalhando neles.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Este item refere-se aos dados básicos que compõem o perfil dos respondentes, concernentes à primeira parte do questionário. As variáveis analisadas foram: sexo, idade, grau de instrução, renda mensal e frequência de compras.

⇒ Perfil dos respondentes quanto ao sexo

A Tabela 1 mostra a distribuição de frequência dos clientes quanto ao sexo.

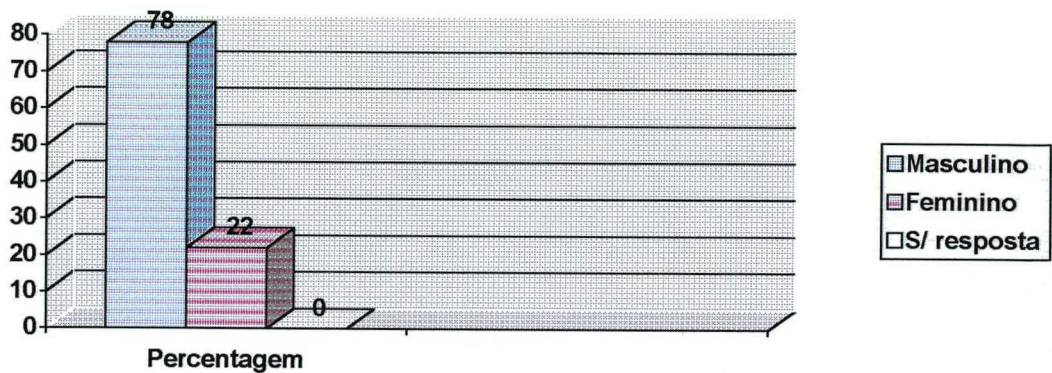
Tabela 1 – Distribuição dos clientes pesquisados, segundo o sexo

| Sexo | Frequência | Frequência acumulada | Percentagem | Percentagem acumulada |
|-------------|------------|----------------------|-------------|-----------------------|
| Masculino | 39 | 39 | 78 | 78 |
| Feminino | 11 | 50 | 22 | 100 |
| S/ resposta | 00 | 50 | 00 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Observa-se que há predominância do sexo masculino sobre o feminino na clientela que compra na Atamacon (78% contra 22%, respectivamente). Já era um fato esperado, uma vez que faz parte da cultura onde vivemos que o homem é o responsável pela construção, reforma, ampliação e tudo mais que se refira a aquisição de materiais de construção.

Gráfico 1 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo o sexo



O gráfico acima demonstra o perfil dos clientes pesquisados, abril/maio, 2001, quanto ao sexo, em percentuais.

⇒ Perfil do respondentes quanto à idade

A Tabela 2 mostra a distribuição de frequências de idade dos clientes pesquisados, em 5 (cinco) categorias ou faixas etárias.

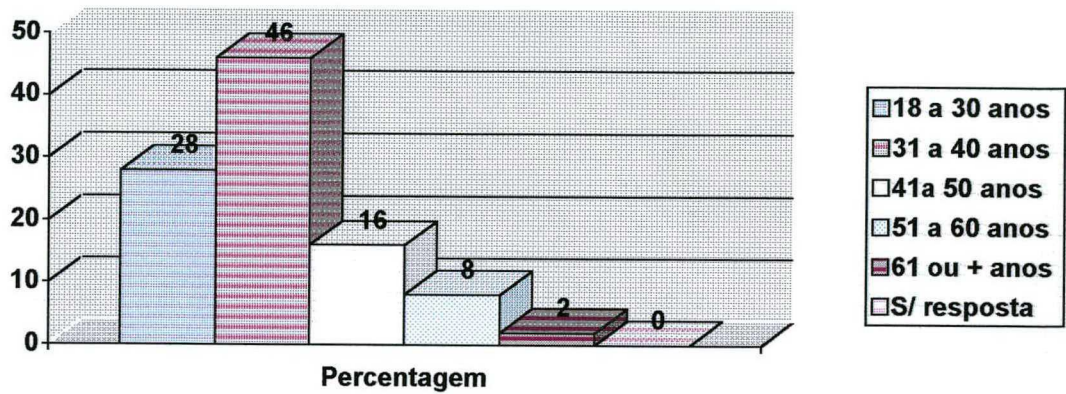
Tabela 2 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo a faixa etária

| Idade | Frequência | Frequência acumulada | Porcentagem | Porcentagem acumulada |
|--------------|------------|----------------------|-------------|-----------------------|
| 18 a 30 anos | 14 | 14 | 28 | 28 |
| 31 a 40 anos | 23 | 37 | 46 | 74 |
| 41 a 50 anos | 08 | 45 | 16 | 90 |
| 51 a 60 anos | 04 | 49 | 08 | 98 |
| 61 anos ou + | 01 | 50 | 02 | 100 |
| S/ resposta | 00 | 50 | 00 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Observa-se que a maioria dos clientes da Atamacon estão na faixa etária que varia entre 31 e 40 anos (46%), seguidos por clientes na faixa de 18 a 30 anos (com 28%), 41 a 50 anos (16%), 51 a 60 anos (com 8%) e, finalmente, os acima de 60 anos (2%).

Gráfico 2 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo a faixa etária



O gráfico acima reflete a distribuição de frequência dos clientes pesquisados em abril e maio de 2001 por idade.

⇒ Perfil dos respondentes quanto ao grau de instrução

A Tabela 3 mostra a distribuição de frequências dos clientes da Atamacon em abril e maio de 2001, segundo o grau de instrução.

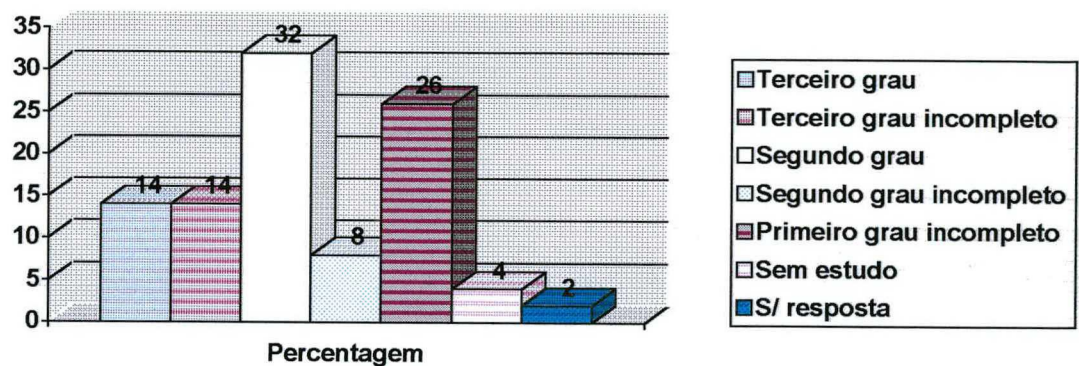
Tabela 3 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo o grau de instrução

| Grau de instrução | Frequência | Freq. acumulada | Porcentagem | Perc. Acumulada |
|--------------------------|------------|-----------------|-------------|-----------------|
| Terceiro grau | 07 | 07 | 14 | 14 |
| Terceiro grau Incompleto | 07 | 14 | 14 | 28 |
| Segundo grau | 16 | 30 | 32 | 60 |
| Segundo grau incompleto | 04 | 34 | 08 | 68 |
| Primeiro grau incompleto | 13 | 47 | 26 | 94 |
| Sem estudo | 02 | 49 | 04 | 98 |
| S/ resposta | 01 | 50 | 02 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Observa-se um bom ou alto nível educacional na grande maioria dos casos da pesquisa (32% com o segundo grau completo e 28% com o terceiro grau completo ou incompleto). Mas a empresa possui também uma clientela mais simplória, como demonstra a pesquisa (26% tem o primeiro grau incompleto, enquanto que 4% dos entrevistados sequer têm estudo). Assim, a empresa demonstra toda versatilidade a ponto de conseguir abranger pessoas com um grau educacional mais alto ao mesmo tempo em que possui uma clientela mais simples.

Gráfico 3 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo o grau de instrução



O gráfico acima mostra a distribuição percentual de frequências do grau de instrução dos clientes da Atamacon, abril/maio, 2001.

⇒ Perfil dos respondentes quanto a renda mensal

A Tabela 4 apresenta a distribuição de frequências dos clientes da Atamacon quanto ao quesito renda mensal.

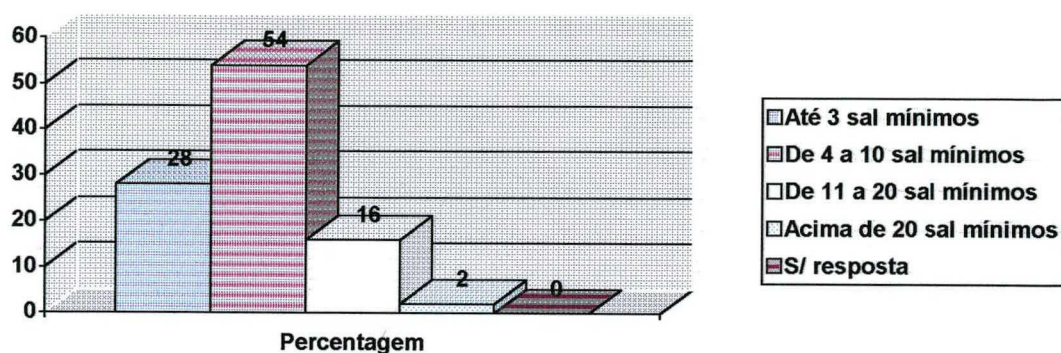
Tabela 4 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo a renda mensal

| Renda mensal | Frequência | Freq. acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-----------------------------|------------|-----------------|-------------|----------------|
| Até 3 salários mínimos | 14 | 14 | 28 | 28 |
| De 4 a 10 salários mínimos | 27 | 41 | 54 | 82 |
| De 11 a 20 salários mínimos | 08 | 49 | 16 | 98 |
| Acima de 20 sal. mínimos | 01 | 50 | 02 | 100 |
| S/ resposta | 00 | 50 | 00 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Observa-se que esta tabela que representa a renda mensal dos clientes entrevistados reflete direta ou indiretamente o aspecto da tabela anterior, que é o do grau de instrução, uma vez que a maioria é de classe média baixa ou alta (70%) e tem nível médio ou superior completo ou incompleto, que são segundo grau e terceiro grau, respectivamente (60%).

Gráfico 4 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo a renda mensal



O gráfico acima reflete a distribuição percentual de freqüências dos clientes entrevistados em abril e maio de 2001 por renda mensal.

⇒ Perfil do respondentes quanto à freqüência de compras

A Tabela 5 mostra a distribuição de freqüências dos clientes da Atamacon em abril e maio de 2001, segundo a freqüência de compras.

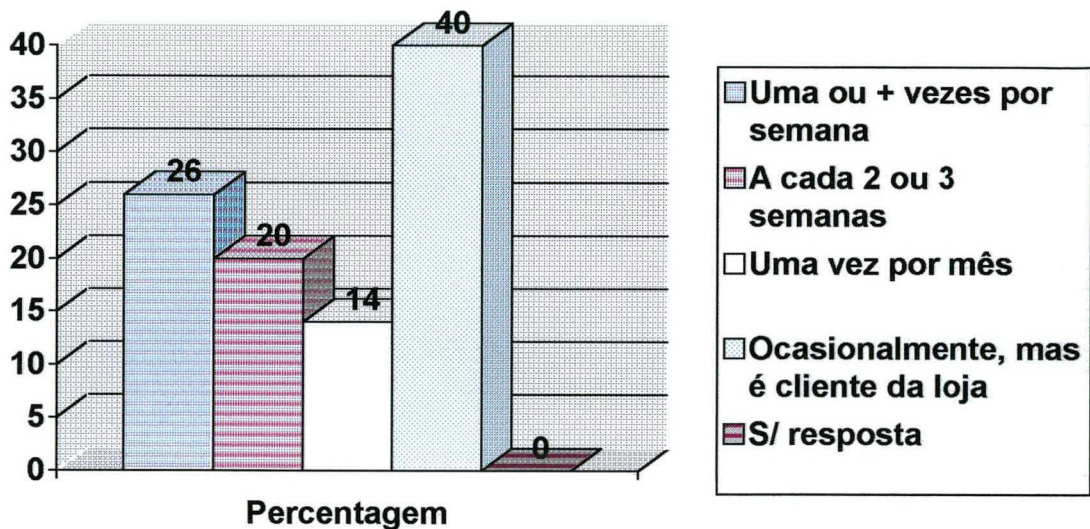
Tabela 5 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo a freqüência de compras

| Freqüência de compras | Freqüência | Freq. acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-------------------------------|------------|-----------------|-------------|----------------|
| Uma ou + vezes por semana | 13 | 13 | 26 | 26 |
| A cada 2 ou 3 semanas | 10 | 23 | 20 | 46 |
| Uma vez por mês | 07 | 30 | 14 | 60 |
| Ocasionalmente, mas é cliente | 20 | 50 | 40 | 100 |
| S/ resposta | 00 | 50 | 00 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Observa-se que quase metade dos clientes (40%, para ser mais preciso) compram ocasionalmente, mas na grande maioria dos casos, são clientes que só compram na empresa, mantendo-se fiéis a Atamacon. É grande, também, o percentual de pessoas que compram com grande frequência (26%) e com razoável frequência (20%).

Gráfico 5 - Distribuição dos clientes pesquisados, segundo a frequência de compras



O gráfico acima demonstra o perfil dos clientes entrevistados quanto à frequência de compras, abril/maio, 2001.

De acordo com os dados da pesquisa, o informante padrão caracterizou-se como sendo do sexo masculino (78%), com idade média entre 31 e 40 anos (46%), com grau de instrução característico como nível médio ou segundo grau (32%), renda mensal variando entre 4 e 10 salários mínimos (54%) e que compra ocasionalmente, mas é cliente da loja (40%).

Cruzando alguns dados das tabelas acima mostradas, pôde-se observar importantes informações para a identificação do perfil dos clientes da empresa:

- ✓ a maior parte das pessoas do sexo feminino (que correspondem a 22% dos entrevistados) está na faixa etária dos 18 aos 30 anos ou dos 41 aos 50 anos, sendo que ambas as faixas tem o percentual de 36,36%;
- ✓ a maior parte dos homens, que correspondem a 78% da amostra, está na faixa que vai dos 31 aos 40 anos (51,28%);

- ✓ a frequência de compras, independentemente do sexo, é praticamente igual a apresentada à Tabela 5;
- ✓ 90,90% das mulheres clientes da Atamacon possuem, no mínimo, segundo grau completo;
- ✓ dos clientes que comprem com maior frequência (uma ou mais vezes na semana), 92,30% tem renda mensal entre 4 e 10 salários mínimos, e a maioria deles está na faixa etária que vai dos 31 aos 40 anos (61,54%);

4.3 PERCEPÇÃO QUANTO AO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Na terceira parte da pesquisa, foram analisados e interpretados os aspectos relacionados à percepção dos clientes da Atamacon – Materiais de Construção Ltda. sobre o processo de terceirização da entrega dos produtos.

A fim de buscar a percepção dos respondentes sobre os aspectos relacionados com o assunto, foram elaboradas 09 (nove) questões que, para efeito de análise, foram separadas nos fatores abaixo discriminados:

- ◆ concepção da terceirização – questões 1 e 2;
- ◆ caracterização da terceirização – questões 3, 4, 5, 6, 8, 10 e 13.

4.3.1 Concepção sobre a terceirização

Neste item, são analisadas as questões 1 e 2, que tinham por objetivo captar a maneira como os clientes da Atamacon concebem o processo de terceirização em si e qual seu conhecimento sobre a legislação que a regulamenta no Brasil.

A **Questão 1** objetivou verificar a opinião dos clientes sobre a afirmativa de que “a terceirização é uma alternativa empresarial”. Os resultados são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 6 – Percepção dos clientes quanto à terceirização como alternativa empresarial

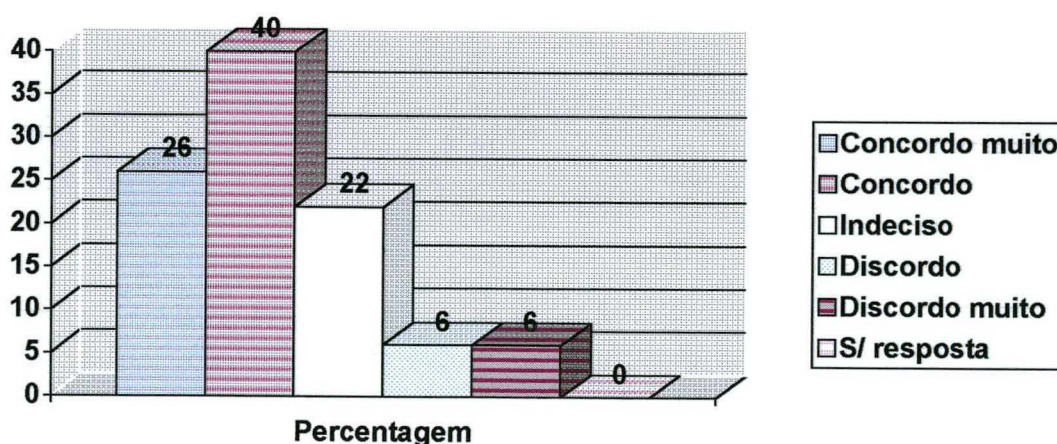
| | Frequência | Frequência acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-------------------|------------|----------------------|-------------|----------------|
| 1. Concordo muito | 13 | 13 | 26 | 26 |
| 2. Concordo | 20 | 33 | 40 | 66 |
| 3. Indeciso | 11 | 44 | 22 | 88 |
| 4. Discordo | 03 | 47 | 06 | 94 |
| 5. Discordo muito | 03 | 50 | 06 | 100 |
| S/ resposta | 00 | 50 | 00 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Os dados acima expostos indicam que, na percepção da maioria dos clientes da Atamacon (66%), a terceirização é uma alternativa empresarial, concordando com o posicionamento de diversos estudiosos referenciados anteriormente de que a terceirização é uma estratégia eminentemente empresarial.

Entretanto, não deixa de ser significativo o número de respondentes que não concordam com a afirmativa ou se mostram indecisos (34%), o que, de certa forma, indica que possa ter havido uma interpretação valorativa, no sentido de não perceber a terceirização como uma alternativa viável ou positiva para as empresas.

As frequências de respostas à Questão são representadas no Gráfico 6.

Gráfico 6 – A terceirização é uma alternativa empresarial

A **Questão 2** objetivou determinar o grau em que os clientes conhecem a legislação brasileira que regulamenta a terceirização no país sob a afirmativa de que “você conhece a legislação brasileira, onde a terceirização é uma alternativa para as empresas”. A percepção dos clientes sobre esta afirmativa é apresentada na Tabela a seguir.

Tabela 7 – Percepção dos clientes quanto ao conhecimento da legislação que regulamenta a terceirização como alternativa empresarial

| | Frequência | Frequência acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-------------------|------------|----------------------|-------------|----------------|
| 1. Concordo muito | 08 | 08 | 16 | 16 |
| 2. Concordo | 14 | 22 | 28 | 44 |
| 3. Indeciso | 16 | 38 | 32 | 76 |
| 4. Discordo | 03 | 41 | 06 | 82 |
| 5. Discordo muito | 09 | 50 | 18 | 100 |
| S/ resposta | 00 | 50 | 00 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

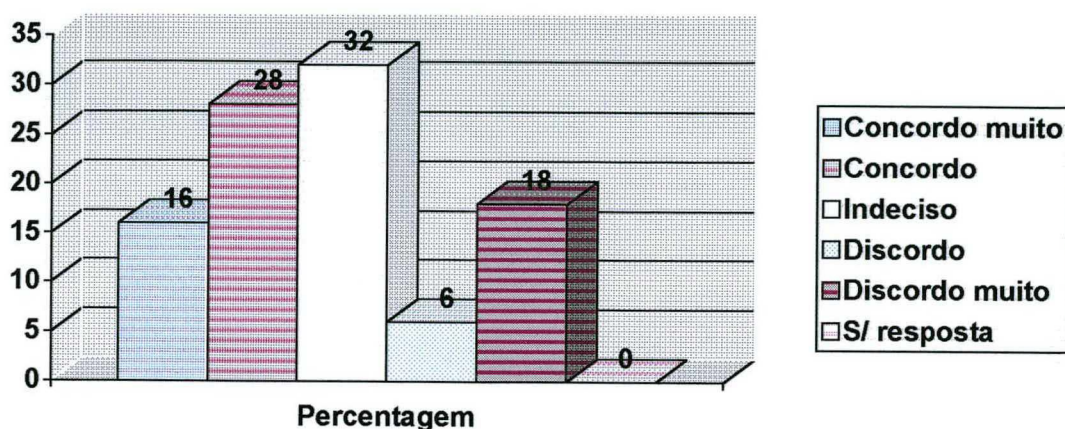
Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Curiosamente, quase metade das pessoas entrevistadas (44%) acreditam conhecer a legislação brasileira no que diz respeito aos princípios sobre a terceirização como alternativa para as empresas. É um dado que gera contraste se comparado, por exemplo, com as informações colhidas na Tabela 3 (Grau de instrução), uma vez que normalmente as pessoas com nível superior são as que têm conhecimento sobre a legislação de uma maneira geral, e tal grupo, responde por apenas 28% dos entrevistados.

A maioria, entretanto, mostrou-se indecisa (32%) ou então discordante quanto a afirmativa (24%). O alto índice de indecisos sobre o nível de conhecimento que dispõem sobre a legislação referida indica, provavelmente, que não se consideram suficientemente informados sobre o assunto.

O Gráfico a seguir mostra estes dados de maneira que se possa facilitar sua visualização.

Gráfico 7 – Nível de conhecimento sobre a legislação que regulamenta a terceirização no país



De acordo com as duas questões analisadas, constata-se que os clientes entrevistados concebem a terceirização como uma opção empresarial estratégica (66%) e maioria dos entrevistados mostra-se indecisa ou não conhecedor sobre a legislação que a regulamenta (56%). Entretanto, é de se considerar ainda o alto índice de entrevistados que se julgam conhecedores quanto à legislação que regulamenta a terceirização no país.

4.3.2 Características do processo de terceirização

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa em relação as questões 3, 4, 5, 6, 8, 10 e 13, onde são analisadas algumas características do processo de terceirização de um modo geral, e no caso específico, ou seja, da Atamacon – Materiais de Construção Ltda., na percepção dos entrevistados.

Na **Questão 3** foi perguntado aos clientes se eles consideram que a terceirização de serviços é um fato que as empresas do ramo de comercialização de materiais de construção vem utilizando com frequência. Os resultados são apresentados na Tabela da página seguinte.

Tabela 8 – A terceirização nas empresas de materiais de construção é um fato que está sendo muito utilizado pelas empresas

| | Frequência | Frequência acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-------------------|------------|----------------------|-------------|----------------|
| 1. Concordo muito | 08 | 08 | 16 | 16 |
| 2. Concordo | 21 | 29 | 42 | 58 |
| 3. Indeciso | 12 | 41 | 24 | 82 |
| 4. Discordo | 05 | 46 | 10 | 92 |
| 5. Discordo muito | 03 | 49 | 06 | 98 |
| S/ resposta | 01 | 50 | 02 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

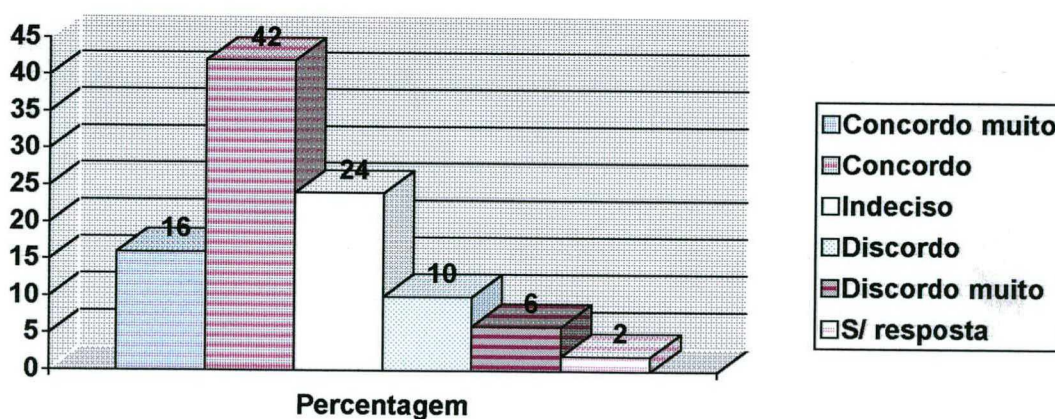
Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Observa-se, na Tabela 8, que a maioria dos respondentes (58%) acredita que as empresas de materiais de construção utilizam a ferramenta estratégica da terceirização dos serviços, enquanto que 24% mostraram-se indecisos. Para 16% dos entrevistados não é um fato verdadeiro, e apenas 2% dos respondentes não respondeu.

Trata-se de um dado de grande relevância, uma vez que se acredita que os clientes pesquisados, pelo menos uma vez, já compraram na concorrência, e os próprios podem servir como fonte para se ter um parâmetro de como as empresas que atuam no ramo vêm lidando com o processo de terceirização.

O Gráfico a seguir reflete a percepção dos clientes em relação à Questão 3.

Gráfico 8 - A terceirização nas empresas de materiais de construção é um fato que está sendo muito utilizado pelas empresas



A **Questão 4** objetivou verificar se os clientes da Atamacon têm conhecimento de que a empresa utiliza-se da estratégia de terceirização na entrega dos produtos. Suas percepções estão retratadas na Tabela abaixo.

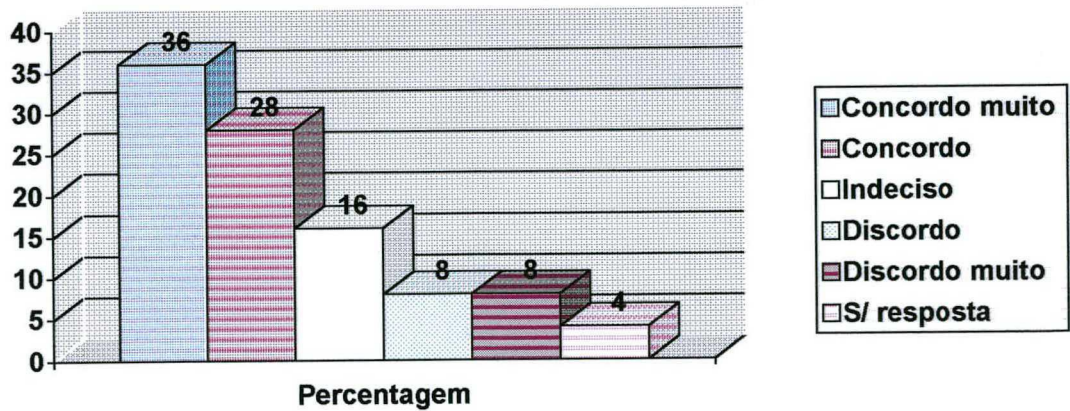
Tabela 9 – Percepção dos clientes quanto ao conhecimento de que a empresa terceiriza a entrega

| | Frequência | Frequência acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-------------------|------------|----------------------|-------------|----------------|
| 1. Concordo muito | 18 | 18 | 36 | 36 |
| 2. Concordo | 14 | 32 | 28 | 64 |
| 3. Indeciso | 08 | 40 | 16 | 80 |
| 4. Discordo | 04 | 44 | 08 | 88 |
| 5. Discordo muito | 04 | 48 | 08 | 96 |
| S/ resposta | 02 | 50 | 04 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

O que se observa é que a grande maioria dos entrevistados (64%) têm conhecimento de que a empresa terceiriza parte de sua entrega, sendo que destes 28% concordam e 36% concordam muito. Os que não têm conhecimento ou que consideram-se indecisos somam apenas 32%, ou seja, são metade dos que têm conhecimento. Vemos esses dados refletidos no Gráfico a seguir:

Gráfico 9 – Percepção dos clientes quanto ao conhecimento de que a empresa terceiriza a entrega



A **Questão 5** procurou verificar se, na percepção dos clientes, eles sabem quais são as entregas realizadas com os prestadores de serviços da empresa e quais as realizadas com os próprios empregados. Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados a seguir.

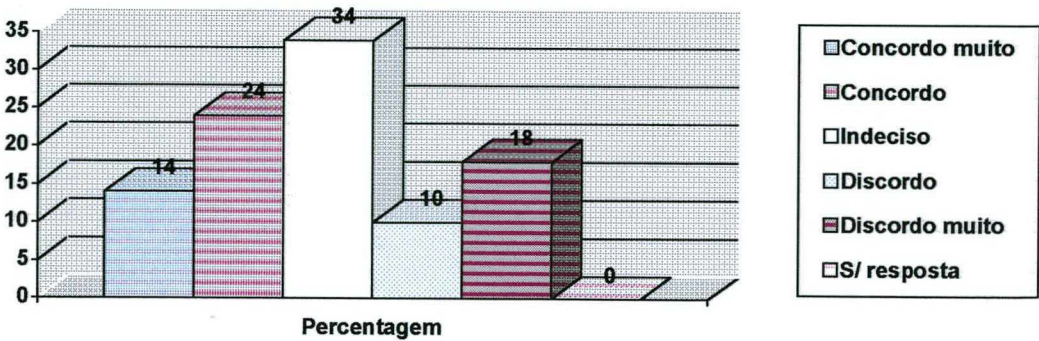
Tabela 10 – Percepção dos clientes quanto ao conhecimento das entregas feitas com os terceirizados e com os próprios empregados

| | Frequência | Frequência acumulada | Percentagem | Per. Acumulada |
|-------------------|------------|----------------------|-------------|----------------|
| 1. Concordo muito | 07 | 07 | 14 | 14 |
| 2. Concordo | 12 | 19 | 24 | 38 |
| 3. Indeciso | 17 | 36 | 34 | 72 |
| 4. Discordo | 05 | 41 | 10 | 82 |
| 5. Discordo muito | 09 | 50 | 18 | 100 |
| S/ resposta | 00 | 50 | 00 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Observa-se por essa tabela que apenas 38% dos respondentes conhecem quais são as entregas feitas com os terceirizados e quais feitas com os empregados da Atamacon. Os outros 62% restantes, ou declararam-se indecisos (34%), ou não conhecem quais as entregas feitas com terceirizados ou os próprios empregados da empresa (28%). É certo que as questões que daqui para frente serão apresentadas estarão sendo analisadas com base nestes 38%, uma vez que é imprescindível para a pesquisa que o entrevistado conheça quem presta o serviço terceirizado. Os dados podem ser vistos através do Gráfico.

Gráfico 10 - Percepção dos clientes quanto ao conhecimento das entregas feitas com os terceirizados e com os próprios empregados



Através da **Questão 6** procurou-se verificar qual a percepção dos clientes em relação à afirmativa de que “a entrega terceirizada atual é capacitada para exercer as atividades que são de sua incumbência”. A percepção dos entrevistados é apresentada na Tabela a seguir.

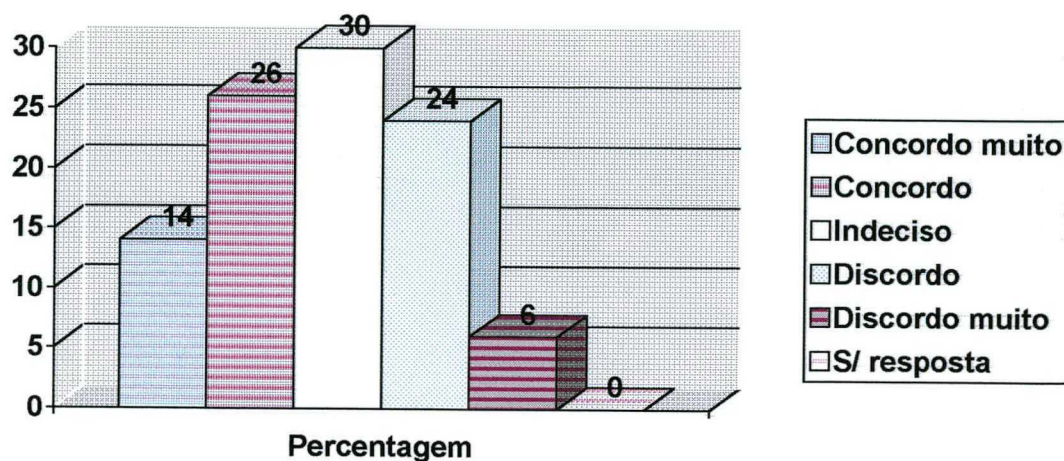
Tabela 11 – A entrega terceirizada é capacitada para exercer as atividades

| | Frequência | Frequência acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-------------------|------------|----------------------|-------------|----------------|
| 1. Concordo muito | 07 | 07 | 14 | 14 |
| 2. Concordo | 13 | 20 | 26 | 40 |
| 3. Indeciso | 15 | 35 | 30 | 70 |
| 4. Discordo | 12 | 47 | 24 | 94 |
| 5. Discordo muito | 03 | 50 | 06 | 100 |
| S/ resposta | 00 | 50 | 00 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Observa-se pelos dados da Tabela 11 que a maioria dos entrevistados (40%) acredita que a entrega terceirizada atual é capacitada para exercer as atividades que são de sua incumbência. Já para 30% dos entrevistados a entrega não é capacitada, enquanto que 30% ficaram indecisos. Entretanto, se cruzarmos os dados da Tabela 11 com os da Tabela 10, onde apenas 38% dos respondentes consideram-se conhecedores de quem são os terceirizados, verifica-se que, desse índice, 36,84% não consideram a entrega capacitada, outros 36,84% consideram-se indecisos e apenas 26,32% consideram a entrega capacitada. Levando em consideração o fator mais importante, que é conhecer fundamentalmente quem são os terceirizados ou não, o grau de reprovação quanto a capacitação dos terceirizados aumenta consideravelmente, chegando a passar o grau de aprovação, que tem sua margem reduzida de 40% para 26,32%. O Gráfico que segue na página seguinte é baseado na Tabela 11, portanto não é um parâmetro realista para as conclusões do trabalho.

Gráfico 11 – A entrega terceirizada é capacitada para exercer as atividades



Na **Questão 8** foi perguntado aos entrevistados se eles consideram que “com a entrega totalmente terceirizada a agilidade na entrega dos produtos aumentaria”. Suas percepções estão retratadas na Tabela a seguir.

Tabela 12 – Com a entrega totalmente terceirizada a agilidade aumentaria

| | Frequência | Frequência acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-------------------|------------|----------------------|-------------|----------------|
| 1. Concordo muito | 16 | 16 | 32 | 32 |
| 2. Concordo | 12 | 28 | 24 | 56 |
| 3. Indeciso | 11 | 39 | 22 | 78 |
| 4. Discordo | 08 | 47 | 16 | 94 |
| 5. Discordo muito | 03 | 50 | 06 | 100 |
| S/ resposta | 00 | 50 | 00 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

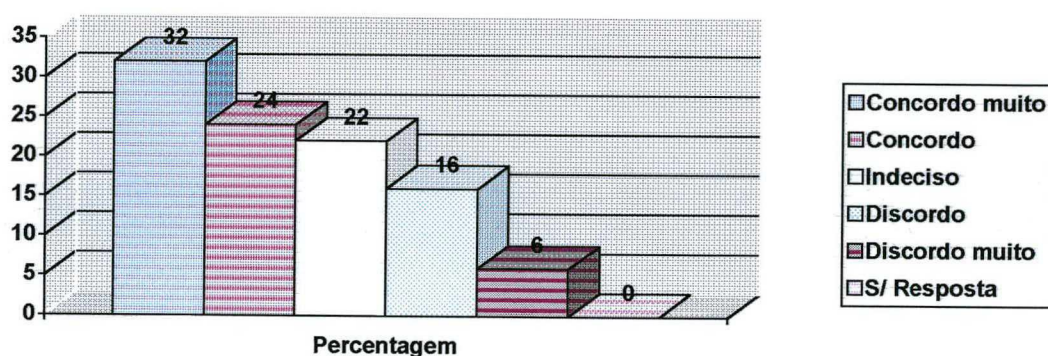
Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Pelas respostas obtidas através da Tabela 12, poder-se-ia chegar a conclusão de que a maioria dos respondentes (56%) acredita que a agilidade na entrega aumentaria caso ela fosse totalmente terceirizada. Entretanto, para se chegar a conclusões sólidas, deve-se levar em consideração que o entrevistado conheça quem é e quem não é da entrega terceirizada. Sendo assim, verifica-se que 57,90% dos entrevistados que conhecem os terceirizados acreditam que a agilidade aumentaria caso a mesma fosse totalmente terceirizada, enquanto que 21,05%

entendem que não aumentaria, tendo o mesmo percentual de indecisos. Aparentemente, os dados parecem ser contrastantes, uma vez que, dos respondentes que conhecem a entrega terceirizada, apenas 26,32% consideram a mesma capacitada. Porém, é preciso levar em consideração que o aumento na agilidade da entrega não necessariamente acarreta em melhora na qualidade do serviço. A agilidade é apenas um dos fatores que aumenta a qualidade de um serviço como a entrega. Uma série de outros fatores como atendimento, pontualidade, apresentação, etc. devem ser considerados para que se possa chegar a uma decisão correta.

O Gráfico a seguir reflete a percepção de todos os clientes em relação à Questão 8.

Gráfico 12 – Com a entrega totalmente terceirizada a agilidade aumentaria



A **Questão 10** objetivou verificar se os clientes consideram que, caso a entrega venha a ser totalmente terceirizada, a qualidade no serviço de entrega aumentaria. Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados a seguir.

Tabela 13 – Com a entrega totalmente terceirizada a qualidade aumentaria

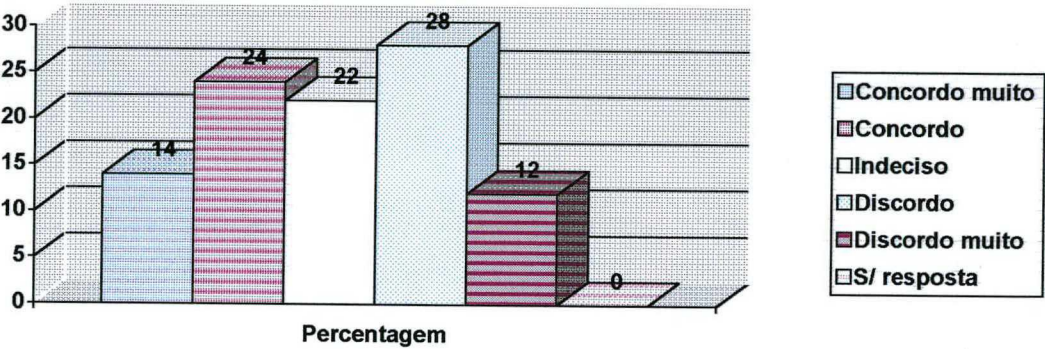
| | Frequência | Frequência acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-------------------|------------|----------------------|-------------|----------------|
| 1. Concordo muito | 07 | 07 | 14 | 14 |
| 2. Concordo | 12 | 19 | 24 | 38 |
| 3. Indeciso | 11 | 30 | 22 | 60 |
| 4. Discordo | 14 | 44 | 28 | 88 |
| 5. Discordo muito | 06 | 50 | 12 | 100 |
| S/ resposta | 00 | 50 | 00 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

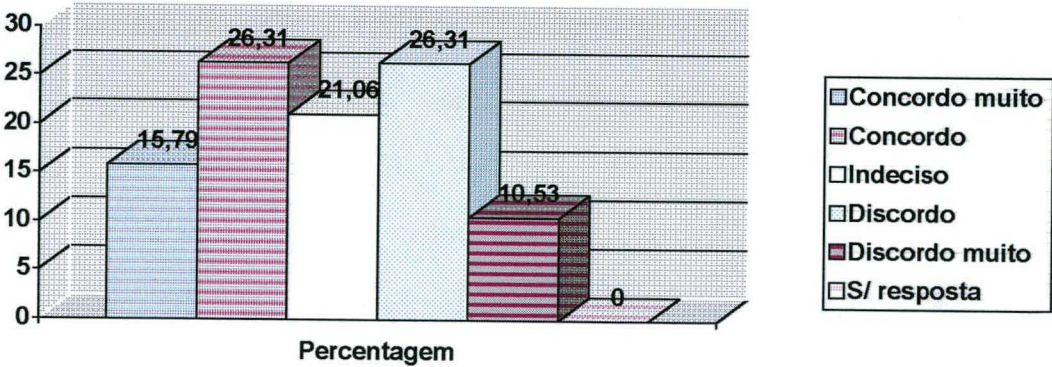
Analisando os dados da Tabela 13, verifica-se que uma pequena maioria dos entrevistados (40%) acredita que a qualidade na entrega não aumentaria caso a mesma seja terceirizada, enquanto que para 38% dos mesmos aumentaria. Já a análise correta, que é a feita em cima dos dados dos respondentes que conhecem a entrega terceirizada, mostra que a situação se inverte, com uma pequena maioria (42,10%) acreditando que a qualidade no serviço aumentaria contra a minoria (36,84%) que não concorda com a afirmativa.

Veremos, a seguir, dois gráficos distintos que expõem as opiniões dos entrevistados. O primeiro, com base em todos os entrevistados. O segundo, com base nos entrevistados que conhecem a entrega terceirizada.

**Gráfico 13-A – Com a entrega totalmente terceirizada a qualidade aumentaria
(opinião de todos os entrevistados)**



**Gráfico 13-B – Com a entrega totalmente terceirizada a qualidade aumentaria
(opinião dos entrevistados que conhecem os terceirizados)**



Através da **Questão 13** procurou-se verificar qual a percepção dos clientes da Atamacon quanto a viabilidade da total terceirização da entrega. Os dados da pesquisa são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 14 – A terceirização da entrega da Atamacon é uma alternativa viável

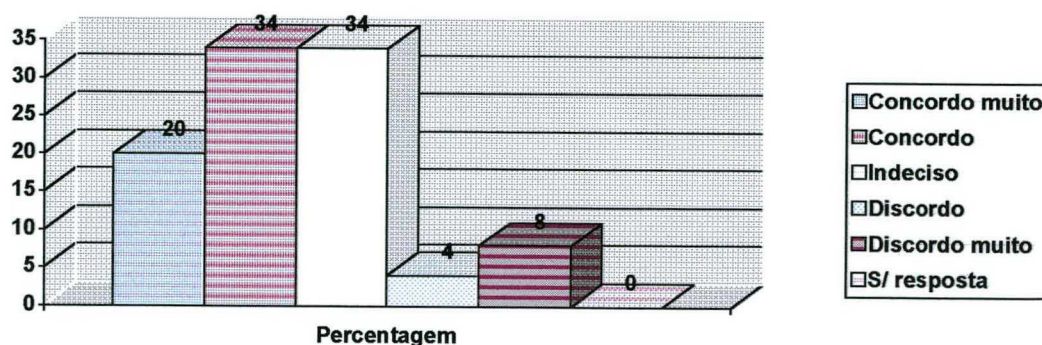
| | Frequência | Frequência acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-------------------|------------|----------------------|-------------|----------------|
| 1. Concordo muito | 10 | 10 | 20 | 20 |
| 2. Concordo | 17 | 27 | 34 | 54 |
| 3. Indeciso | 17 | 44 | 34 | 88 |
| 4. Discordo | 02 | 46 | 04 | 92 |
| 5. Discordo muito | 04 | 50 | 08 | 100 |
| S/ resposta | 00 | 50 | 00 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

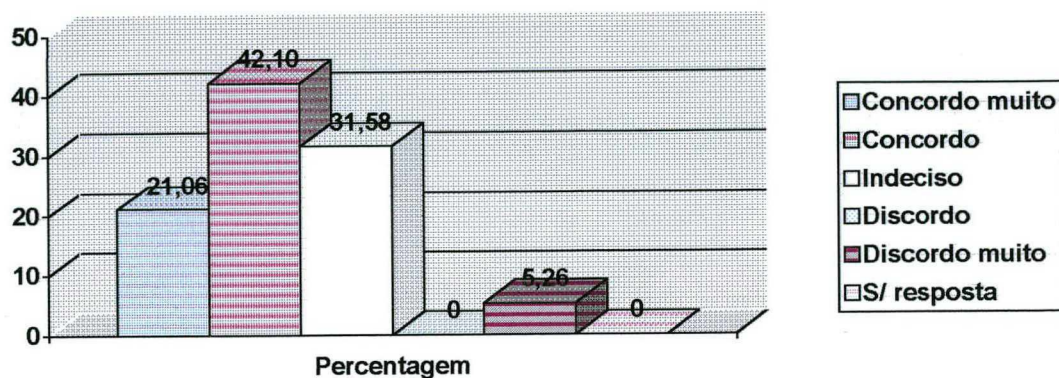
Observa-se, na Tabela 14, que a maioria dos entrevistados (54%), concordam ou concordam muito com a afirmativa de que a terceirização do serviço é uma alternativa viável, enquanto que apenas 12% são contra a terceirização da entrega. Fazendo uma análise pelos respondentes que conhecem os terceirizados, verifica-se que o índice fica ainda maior, com 63,16% dos entrevistados afirmando ser viável a total terceirização da entrega, contra inotórios 5,26% que discordam. Indecisos, representam 31,58% dos pesquisados.

A seguir, pode-se verificar como ficam os gráficos: um com base em todos os entrevistados, outro nos entrevistados que conhecem a entrega terceirizada.

Gráfico 14-A – A terceirização da entrega da Atamacon é uma alternativa viável
(opinião de todos os entrevistados)



**Gráfico 14-B – A terceirização da entrega da Atamacon é uma alternativa viável
(opinião dos entrevistados que conhecem os terceirizados)**



De acordo com as 7 (sete) questões analisadas, constata-se que, na percepção dos clientes entrevistados, a terceirização nas empresas de materiais de construção é um fato que vem sendo muito utilizado pelas empresas (58%), acreditando eles saber que a Atamacon utiliza-se de tal estratégia na entrega dos produtos (64%) e quem são os prestadores de serviço e quem são os empregados da empresa (38%), sendo a entrega terceirizada atual capacitada (40%), onde, se ocorresse a total terceirização, a agilidade na prestação do serviço aumentaria (56%) mas a qualidade não (40%), sendo viável a terceirização da empresa (54%).

Entretanto, como já foi mencionado, a partir da Questão 5 foi preciso fazer mais de uma análise (já que a Questão 5 refere-se ao conhecimento, por parte dos entrevistados, de quem são os prestadores de serviços e, conseqüentemente, os empregados), sendo esta última a mais conclusiva para os objetivos do trabalho.

A partir desta análise, pôde-se verificar que, na verdade, a entrega terceirizada atual não é capacitada para exercer as atividades que são de sua incumbência (36,84%), mas com a total terceirização a agilidade aumentaria de qualquer forma (57,90%), assim como a qualidade, que ao contrário da primeira análise, mostrou-se majoritária (42,10%). Finalmente, quanto a viabilidade da total terceirização do serviço, verificou-se um índice ainda maior de aprovação por parte dos entrevistados que conhecem os terceirizados (63,16%), mostrando que os clientes da Atamacon, de uma maneira geral, acreditam que a empresa deve concentrar-se em seu *core business* e passar a terceiros especializados suas atividades-meio.

4.4 PERCEPÇÃO QUANTO ÀS ATIVIDADES EXERCIDAS PELOS EMPREGADOS

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa em relação às Questões 7 e 14, onde são analisados aspectos relacionados a entrega feita com os próprios empregados da Atamacon.

Através da **Questão 7** procurou-se verificar se, na percepção dos clientes da Atamacon, “a entrega própria da empresa é capacitada para realizar as atividades que são de sua incumbência”. Os resultados obtidos podem ser vistos na Tabela a seguir.

Tabela 15 – A entrega própria da empresa é capacitada para exercer as atividades

| | Frequência | Frequência acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-------------------|------------|----------------------|-------------|----------------|
| 1. Concordo muito | 06 | 06 | 12 | 12 |
| 2. Concordo | 18 | 24 | 36 | 48 |
| 3. Indeciso | 07 | 31 | 14 | 62 |
| 4. Discordo | 12 | 43 | 24 | 86 |
| 5. Discordo muito | 07 | 50 | 14 | 100 |
| S/ resposta | 00 | 50 | 00 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Pela Tabela 15, observa-se que a maioria dos entrevistados (48%) considera a entrega própria da empresa capacitada, enquanto que 38% dos entrevistados não concorda.

Analisando pelos entrevistados que conhecem a entrega terceirizada (e consequentemente a própria), chama a atenção o fato de indecisos apresentar um percentual maior (31,58%), mas a maioria destes respondentes ainda considera a entrega própria capacitada (47,37%), diminuindo consideravelmente o percentual de reprovação quanto a capacitação (21,05%).

O fato do aumento de indecisos pode ser explicado. Aparentemente, os clientes que conhecem quem são os responsáveis pela entrega própria ou terceirizada, não deveriam ficar indecisos em relação a afirmativa feita. Entretanto, chega-se conclusão que uma boa parcela dos clientes fica com dúvida ou receio em afirmar que os empregados próprios são capacitados por não ter outro parâmetro e não saber como funcionaria a entrega caso ela fosse totalmente terceirizada, atuando com profissionais especializados, que já conhecem profundamente o que fazem e porque fazem.

Os resultados da pesquisa são apresentados nos Gráficos abaixo:

Gráfico 15-A – A entrega própria da empresa é capacitada para exercer as atividades
(opinião de todos os entrevistados)

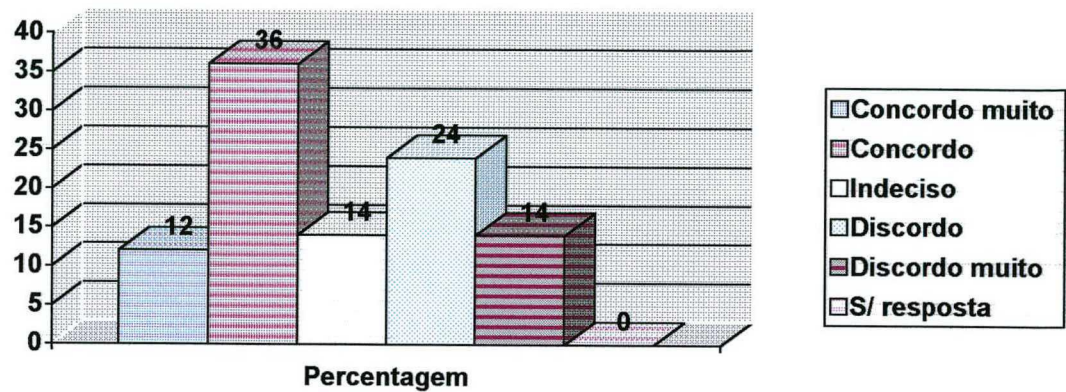
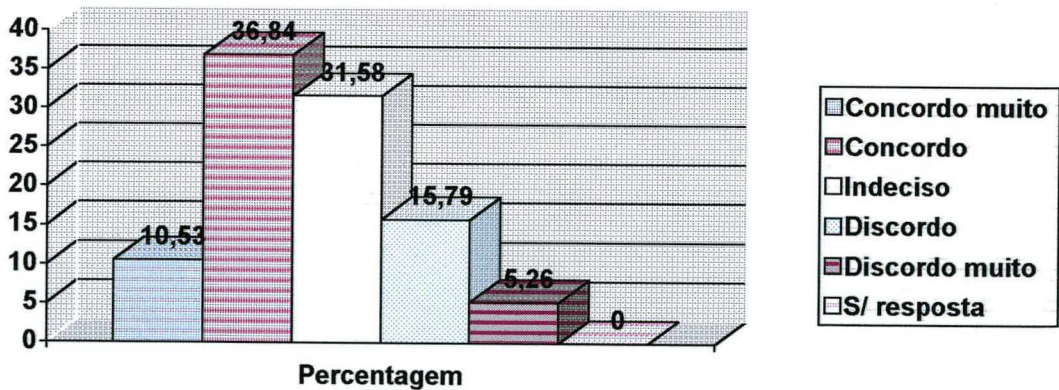


Gráfico 15-B – A entrega própria da empresa é capacitada para exercer as atividades
(opinião dos entrevistados que conhecem os terceirizados)



A **Questão 14** objetivou verificar se os entrevistados acreditam que a entrega deveria ser totalmente realizado com empregados próprios da empresa, uma vez que já foi constatado que tendem a ser mais perceptivos e educados para com os clientes. Os dados da pesquisa são apresentados na página a seguir.

Tabela 16 – A entrega deveria ser totalmente realizada com empregados próprios da empresa

| | Frequência | Frequência acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-------------------|------------|----------------------|-------------|----------------|
| 1. Concordo muito | 10 | 10 | 20 | 20 |
| 2. Concordo | 05 | 15 | 10 | 30 |
| 3. Indeciso | 17 | 32 | 34 | 64 |
| 4. Discordo | 11 | 43 | 22 | 86 |
| 5. Discordo muito | 06 | 49 | 12 | 98 |
| S/ resposta | 01 | 50 | 02 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Assim como na questão anterior, verifica-se um elevado número de indecisos (34%), que por sinal tem o mesmo percentual dos que não concordam que a entrega deveria ser totalmente realizada por empregados próprios da organização. Os que concordam são em número de 30%.

Se analisado pelos clientes que conhecem os terceirizados, verifica-se, que um empate técnico total, tendo 31,58% para os que concordam, 31,58% de indecisos e 31,58 % de discordantes.

Esta questão, que gera um certo antagonismo (uma vez que a maioria dos clientes que conhece os prestadores de serviços acredita que a entrega deve ser totalmente terceirizada), pode ser explicada pelo fato como foi exposta. Quando colocado aos clientes que a entrega feita com os próprios empregados da Atamacon tende a ser mais sutil (que por experiência própria já foi comprovado), os dados tornam-se favoráveis a concordância de que deve mesmo ser feita com os empregados.

O fato é seguinte: será que os empregados são tão educados e perceptíveis ou são os terceirizados que não estão preparados para as atividades ?

Como foi verificado com os clientes que conhecem os terceirizados, são os mesmos que não são capacitados para exercerem as atividades que são de sua incumbência, com 36,84% de reprovação. Isto quer dizer que esta questão poderia ter outro resultado caso a empresa tivesse um melhor serviço terceirizado de entrega e, para efeito de conclusão deste trabalho, não leva a crer que a empresa deveria ter uma frota totalmente com empregados próprios.

Os dados podem ser analisados pelos Gráficos da página seguinte.

Gráfico 16-A – A entrega deveria ser totalmente realizada com empregados próprios da empresa (opinião de todos os entrevistados)

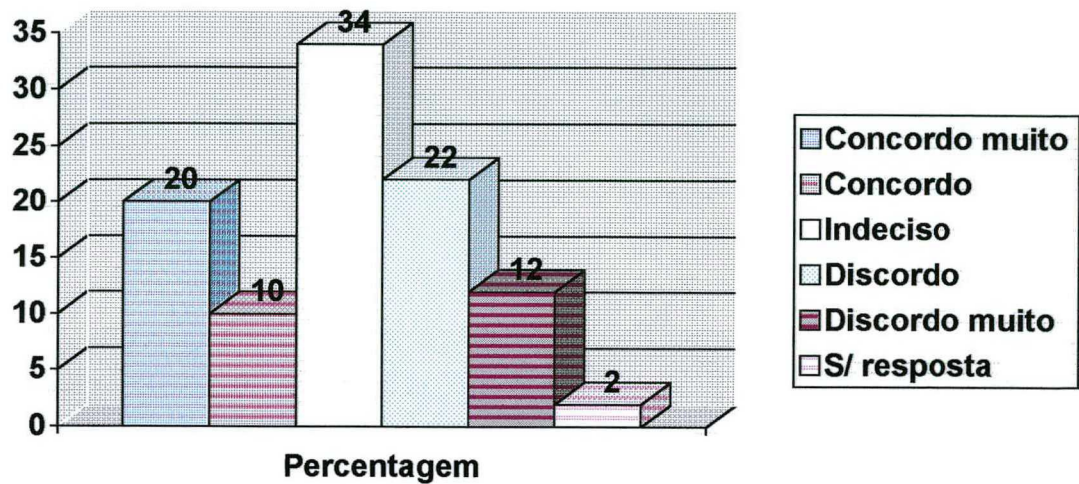
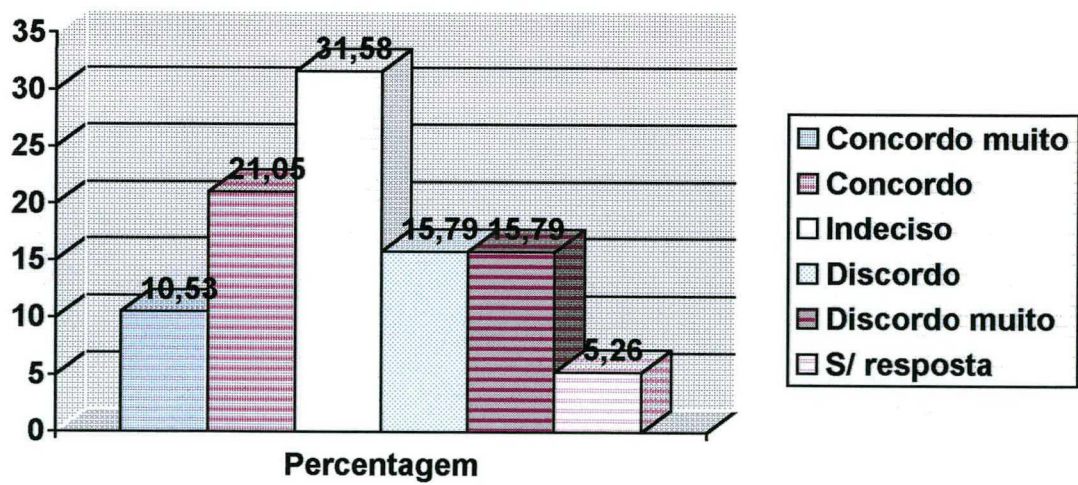


Gráfico 16-B – A entrega deveria ser totalmente realizada com empregados próprios da empresa (opinião dos entrevistados que conhecem os terceirizados)



4.5 PERCEPÇÃO QUANTO AO QUADRO ATUAL

Nesta quinta parte da pesquisa, analisam-se e interpretam-se os aspectos relacionados ao quadro atual de entrega da Atamacon – Materiais de Construção Ltda., que conta com uma frota parcialmente terceirizada (5 caminhões, que representam 31,25% do total) e outra composta com caminhões próprios (11 no total, que representam 68,75% da frota).

Através da **Questão 9** objetivou-se verificar a opinião dos clientes sobre a afirmativa de que “a qualidade da entrega atual (com uma frota onde a entrega é parcialmente terceirizada, parcialmente própria) está em um nível adequado”. A percepção dos clientes sobre esta afirmativa é apresentada na Tabela a seguir.

Tabela 17 – A qualidade da entrega atual está em um nível adequado

| | Frequência | Frequência acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-------------------|------------|----------------------|-------------|----------------|
| 1. Concordo muito | 07 | 07 | 14 | 14 |
| 2. Concordo | 18 | 25 | 36 | 50 |
| 3. Indeciso | 13 | 38 | 26 | 76 |
| 4. Discordo | 06 | 44 | 12 | 88 |
| 5. Discordo muito | 04 | 48 | 08 | 96 |
| S/ resposta | 02 | 50 | 04 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

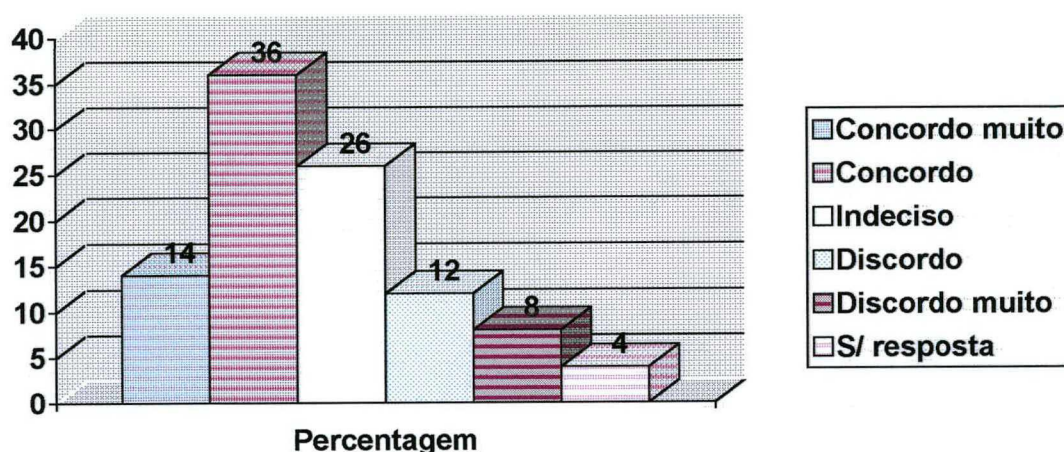
Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Os dados acima expostos indicam que, na percepção da maioria dos clientes da Atamacon (50%) a qualidade da entrega atual está em um nível adequado, com 20% de discordantes e 26% de indecisos. 4% dos entrevistados não se manifestaram quanto a esta questão.

Apesar de a maioria dos clientes mostrar-se satisfeita com a entrega atual, a terceirização não deixa de ser uma estratégia que também é majoritária na opinião dos clientes, tendo o percentual de 54% para todos os entrevistados e 63,16% para os entrevistados que conhecem os terceirizados. Isto demonstra que os clientes, embora aprovelem a entrega atual, querem ter um serviço ainda melhor, onde sejam surpreendidos com a qualidade e a agilidade e fiquem encantados com a forma de atendimento da entrega.

O Gráfico a seguir apresenta os dados de maneira que se possa visualizar melhor os dados desta questão. Como a questão em voga não requer que o entrevistado conheça a entrega terceirizada, será apresentado apenas um gráfico.

Gráfico 17 – A qualidade da entrega atual está em um nível adequado



4.6 SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS POR TERCEIROS

Nesta sexta parte deste capítulo, analisam-se e interpretam-se os dados de pesquisa que refletem a satisfação dos clientes da Atamacon em relação a qualidade dos serviços prestados pelos terceirizados.

Com a finalidade de captar a percepção dos informantes sobre diferentes aspectos, foram elaborados duas perguntas que, para efeito de análise, são agrupadas em dois fatores, discriminados a seguir:

- ◆ satisfação em relação a qualidade do serviço terceirizado – questão 12;
- ◆ imagem da Atamacon perante a sociedade, resultante da terceirização do serviço – questão 11.

4.6.1 Satisfação em relação a qualidade do serviço terceirizado

Através da **Questão 12** buscou-se verificar, na percepção dos entrevistados, o grau de satisfação em relação à qualidade do serviço prestado.

Os dados são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 18 – O serviço de entrega terceirizada é de qualidade satisfatória

| | Frequência | Frequência acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-------------------|------------|----------------------|-------------|----------------|
| 1. Concordo muito | 05 | 05 | 10 | 10 |
| 2. Concordo | 12 | 17 | 24 | 34 |
| 3. Indeciso | 14 | 31 | 28 | 62 |
| 4. Discordo | 12 | 43 | 24 | 86 |
| 5. Discordo muito | 05 | 48 | 10 | 96 |
| S/ resposta | 02 | 50 | 04 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

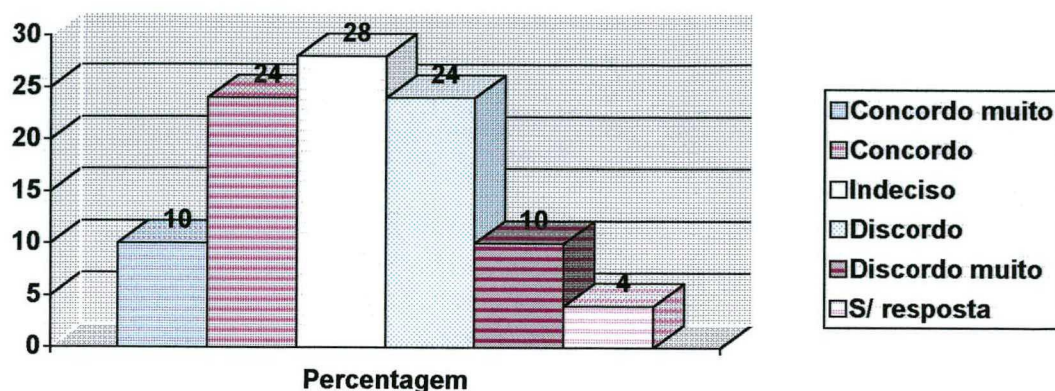
Verificou-se nesta questão que o serviço terceirizado é muito questionável, uma vez que para 34% dos entrevistados não é de qualidade, tendo o mesmo percentual, entretanto, de aprovação quanto à afirmativa. 28% dos entrevistado mostraram-se indecisos.

Analisando pelos entrevistados que conhecem os terceirizados, verifica-se que uma pequena maioria deles (36,84%) acredita que o serviço de entrega realizado por terceiros não é de qualidade satisfatória, contra 31,58% que acreditam ser de qualidade, tendo ainda 21,05% de indecisos e 10,53% de não-respondentes.

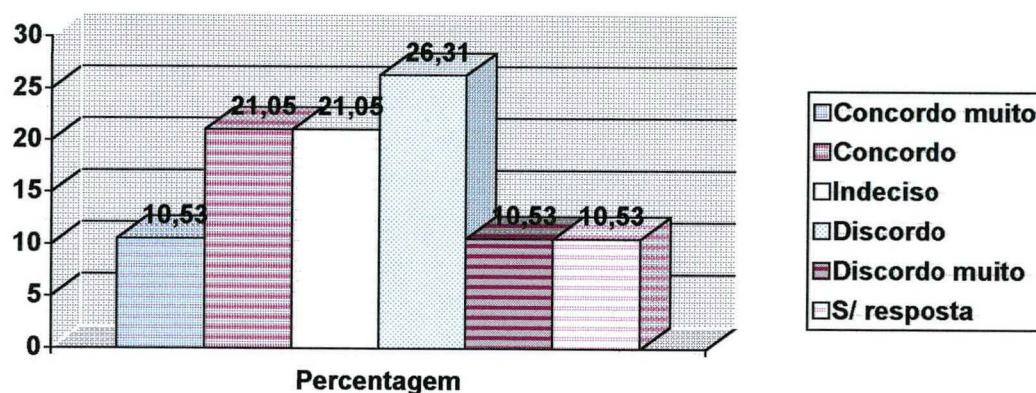
Não tendo um parâmetro melhor para se basear, muitos clientes ficam em dúvida quanto a qualidade do serviço prestado pelos atuais terceirizados da empresa. Acredita-se que a maioria deles sabem que os terceirizados não são treinados para exercerem as atividades que são de sua incumbência nem sequer têm um contrato formal com a empresa terceirizante, neste caso a Atamacon.

Os resultados são também apresentados através dos gráficos que seguem na página seguinte.

**Gráfico 18-A – O serviço de entrega terceirizada é de qualidade satisfatória
(opinião de todos os entrevistados)**



**Gráfico 18-B – O serviço de entrega terceirizada é de qualidade satisfatória
(opinião dos entrevistados que conhecem os terceirizados)**



4.6.2 Imagem da Atamacon perante a sociedade resultante da terceirização

A seguir é analisada a **Questão 11**, que objetivou captar a percepção sobre os reflexos do processo de terceirização atual dotado pela Atamacon em relação a sua imagem perante a sociedade. Nesta questão foi colocado se, na percepção dos clientes entrevistados “a Atamacon é valorizada e prestigiada na sociedade pelos serviços terceirizados no setor de entrega”. Os resultados são apresentados na Tabela da página seguinte.

Tabela 19 – A terceirização e a imagem da Atamacon

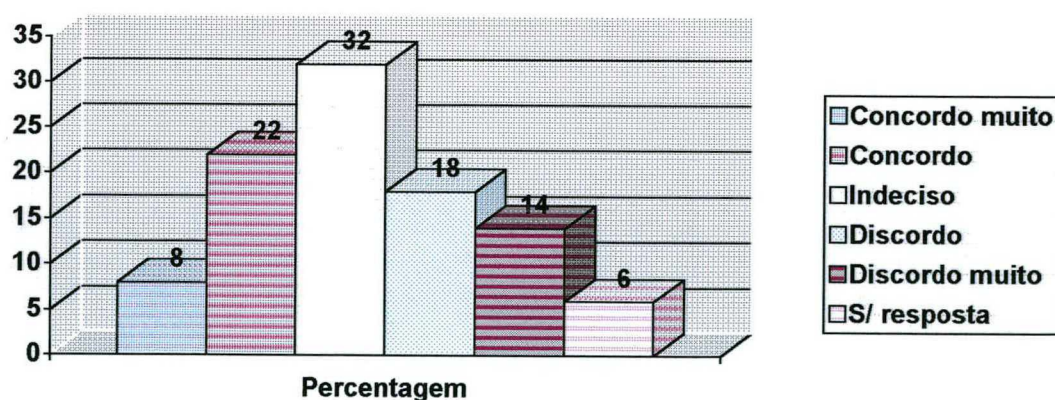
| | Frequência | Frequência acumulada | Porcentagem | Per. Acumulada |
|-------------------|------------|----------------------|-------------|----------------|
| 1. Concordo muito | 04 | 04 | 08 | 08 |
| 2. Concordo | 11 | 15 | 22 | 30 |
| 3. Indeciso | 16 | 31 | 32 | 62 |
| 4. Discordo | 09 | 40 | 18 | 80 |
| 5. Discordo muito | 07 | 47 | 14 | 94 |
| S/ resposta | 03 | 50 | 06 | 100 |
| Total | 50 | | 100 | |

Fonte: Questionários respondidos – abril/maio, 2001

Observa-se que a maioria das pessoas entrevistadas mostrou-se indecisa ou discordante quanto a afirmativa de que a Atamacon é valorizada e prestigiada perante a sociedade pelos serviços terceirizados no setor de entrega, com 32% para cada quesito. Já os que concordam, alcançaram o percentual de 30%.

Verifica-se um equilíbrio muito grande dos respondentes quanto a concordância ou não em relação a afirmativa formalizada.

O Gráfico a seguir apresenta estes dados de maneira que se possa melhor visualizá-los.

Gráfico 19 – A terceirização e a imagem da Atamacon

A partir do item seguinte serão analisados dados não baseados mais na pesquisa realizada, mas sim nas informações obtidas na empresa junto a Área Administrativo-Financeira e ao Diretor-Geral.

4.7 ANÁLISE DA UNIDADE DE ESTUDO

O conhecimento da percepção dos clientes quanto ao processo de terceirização da atividade de entrega de produtos da Atamacon – Materiais de Construção Ltda. é fator fundamental para que se possa chegar às conclusões finais deste trabalho. Entretanto, é preciso que se avalie ainda a empresa em si, sua cultura e costumes, princípios básicos, processos e os custos que incidem sobre a terceirização atual, sobre a total terceirização e sobre os custos gerados pela manutenção de uma frota própria.

4.7.1 – A Atamacon e sua cultura, crenças e valores

A cultura de uma organização está diretamente relacionada à totalidade das expressões e impressões que os empregados da mesma adotam para a sua convivência, através do estabelecimento de padrões de relacionamento. Tais padrões, são os valores ou atribuições de importância dadas ao que os empregados consideram como sendo indispensáveis, que por sua vez baseiam-se na crenças, que nada mais são do que atribuições de verdade ou falsidade em função de confiança em algo ou alguém (fato, pessoa).

A cultura organizacional é, portanto, o conjunto de modelos de relações dentro de uma empresa, onde estão inclusos as crenças e percepções, os valores, os contratos formais e informais e as normas.

Quanto a cultura da Atamacon, verificou-se que a maioria dos empregados são contra a total terceirização da entrega. Não só os empregados ligados diretamente a entrega, mas também vendedores, gerentes e o próprio diretor-geral, que mostra-se desfavorável ao enxugamento ou corte de pessoal na empresa.

“A total terceirização da entrega é uma estratégia que já pensei em implantar na Atamacon. O problema é que não tenho intenção de demitir empregados que já são de minha confiança e entrar de cabeça em um ramo que sequer tem empresas especializadas na região da Grande Florianópolis ou no Estado. Além disso, a terceirização total da entrega iria gerar, em todos os outros setores da empresa, insegurança, dúvidas e medo aos empregados, afetando diretamente seus desempenhos e colocando a empresa em uma situação de extremo risco”, afirma Valdecir Lúcio Giotto, diretor-geral e proprietário da Atamacon – Materiais de Construção Ltda.

A escassez, ou melhor, não existência de nenhuma empresa especializada na prestação de serviços a que este trabalho se refere é realmente verificada no Estado de Santa Catarina. Ao menos foi o que se pôde constatar através desta pesquisa, onde nenhum registro foi identificado como prova de que exista alguma empresa prestadora de serviços no que diz respeito a entrega de materiais de construção.

Sendo assim, a partir das informações obtidas acredita-se que, com a total terceirização da entrega, a empresa acabaria não conseguindo alcançar o principal objetivo que leva uma empresa a optar pela terceirização: a concentração de esforços em suas atividades-fim, uma vez que geraria muitos conflitos, insegurança e medo por parte dos empregados. Todos estes fatores somados não permitiriam que a empresa passa-se a concentrar-se em seu *core business*.

A saída para este problema seria a preparação dos empregados para o processo de terceirização aliado a uma mudança de cultura na empresa. Atacar a cultura interna, com treinamento específico para as mudanças decorrentes da terceirização são itens fundamentais para qualquer planejamento de terceirização bem sucedido.

Atualmente a empresa não está preparada para uma mudança cultural repentina. Deve-se pensar em um projeto a médio ou longo prazo, que realmente fortifique a organização e mude a atual cultura de insegurança e estagnação existente na Atamacon.

4.7.2 Relação Custo X Benefício

A Atamacon conta atualmente com uma frota de 16 caminhões, sendo destes 11 próprios, com empregados trabalhando, e 5 terceirizados. Apesar de representarem 31,25% da frota da empresa, os terceirizados fazem somente cerca de 15% do total de entregas da empresa. Isto se deve à política que a Atamacon adota, que é a de não deixar, em momento algum, os caminhões próprios parados, mas sim os terceirizados, que são mais utilizados em entregas emergenciais ou quando a quantidade de entregas é muito elevada. Isso acaba fazendo com que a empresa muitas vezes tenha dificuldade em manter durante um bom tempo uma mesma frota terceirizada, já que essa forma de atuação da empresa não está condizente com a realidade atual nem sequer com a que os prestadores de serviços informais atuam.

Os dados apresentados abaixo foram colhidos junto a Gerência Administrativo-Financeira da empresa, que é responsável também pela parte de Recursos Humanos da organização, e refletem os custos incorridos para cada tipo de entrega.

Entrega própria (gastos médios mensais)

| | |
|---|-----------------------|
| • Salário dos empregados + encargos sociais (INSS, FGTS, 13º Salário, Férias, vale transporte, etc.) | ⇒ R\$ 10.650,00 |
| • Gastos com combustível | ⇒ R\$ 9.000,00 |
| • Gastos com manutenção | ⇒ <u>R\$ 3.500,00</u> |
| Total | R\$ 23.150,00 |

Entrega terceirizada (gastos médios mensais)

| | |
|------------------------------------|-----------------------|
| • Pagamento dos serviços prestados | ⇒ R\$ 4.700,00 |
|------------------------------------|-----------------------|

Fonte: Relatórios Administrativos-Financeiros da Atamacon – Materiais de Construção Ltda. dos últimos seis meses.

Verifica-se que o gasto médio mensal com a entrega própria da empresa é de R\$ 23.150,00 (Vinte e três mil cento e cinquenta reais), o que dá um gasto mensal por caminhão de R\$ 2.104,55 (Dois mil cento e quatro reais e cinquenta e cinco centavos).

Já o custo médio mensal por caminhão terceirizado fica em R\$ 940,00 (Novecentos e quarenta reais) para cada caminhão.

Deve-se levar em consideração, entretanto, que os caminhões próprios são responsáveis por cerca de 85% do total de entregas realizadas na empresa. Colocando isto na ponta do lápis, verifica-se que para cada 1% que a entrega própria engloba, há um gasto de R\$ 272,35 (Duzentos e setenta e dois reais e trinta e cinco centavos). Já para os terceirizados este valor passa para R\$ 313,33 (Trezentos e treze reais e trinta e três centavos).

Isto se deve a atual política de entrega, onde os terceirizados são pagos por cada entrega realizada, não importando o volume de carga. Se por um lado é vantajoso para empresa, pois pode-se colocar uma grande carga no caminhão sem pagar adicional algum, pelo outro é de grande desvantagem, uma vez que não compensa fazer entregas de poucas mercadorias com os terceirizados. Como normalmente são passados aos prestadores de

serviço as entregas com grandes volumes (salvo nos casos onde há uma ou mais entregas emergenciais), isso gera descontentamento e desmotivação por parte dos mesmo, uma vez que farão menos entregas.

Tudo isto é fruto da atual política da empresa. Só para se ter uma idéia, dos 15% que os terceirizados fazem de entrega, são gastos R\$ 4.700,00 (Quatro mil e setecentos reais). Caso a entrega fosse totalmente terceirizada, este número deveria alcançar o montante de R\$ 31.333,33 (Trinta e um mil trezentos e trinta e três centavos). Deveria, pois estudos anteriores demonstram que, com a atual política, os gastos não seriam menores que R\$ 50.000,00 (Cinquenta mil reais), caso a entrega fosse totalmente terceirizada. Isto se deve de um fluxo muito grande de deslocamento de caminhões de uma loja para outro, visto que não é raro determinada loja ter um produto ou mercadoria que outra não tem em estoque. Como a entrega da Atamacon é totalmente voltada para atender os anseios dos clientes, a maioria dos caminhões saem diariamente da matriz, em Barreiros, direcionados às filiais do Rio Tavares e Saco Grande, podendo retornar para a matriz no mesmo dia, caso haja necessidade, ou simplesmente deslocarem-se de uma filial para outra.

Baseado nas informações acima descritas, verifica-se que é inviável para a empresa terceirizar toda a entrega com a política de pagamento de prestadores de serviços atual.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A proposta central deste trabalho, desde seu início, foi a de determinar, verificar, analisar e chegar às conclusões finais quanto aos objetivos traçados no começo do mesmo. Tais objetivo buscavam:

- determinar se a qualidade da entrega da empresa própria e terceirizada, mantém o nível de satisfação mínimo exigido pelos cliente;
- analisar se a rapidez da entrega poderia aumentar, na opinião dos clientes da Atamacon, caso a entrega fosse totalmente terceirizada;
- verificar se seria possível a empresa manter uma frota que dispusesse somente de caminhões terceirizados;
- analisar a relação custo X benefício da atual política de entrega;
- determinar se a empresa está preparada para uma mudança de comportamento e postura necessária a terceirização;
- verificar se com a total terceirização a empresa conseguiria concentrar seus esforços nas atividades-fim.

Para alcançar os objetivos propostos, foi considerado, como pressuposto, que a terceirização do serviço de entrega na Atamacon – Materiais de Construção Ltda. parte de premissa de que ela é uma estratégia empresarial com o intuito de aprimorar os níveis de qualidade, produtividade e competitividade, proporcionando, assim, maior satisfação dos clientes externos e internos.

Sob esta perspectiva, fixou-se, para fins de apropriação de dados para a pesquisa, na percepção dos clientes da Atamacon, em especial e na maioria dos casos daqueles que conhecem quem são os prestadores de serviço terceirizado e consequentemente os empregados (uma vez que para se fazer uma análise sobre alguém, deve-se saber que é este alguém), e na empresa em si, retratando sua cultura, comportamento, crenças e valores. Para tanto, utilizou-se um questionário como instrumento de análise e processamento dos dados a serem colhidos junto aos clientes externos e entrevistas informais com diretores, gerentes e outros clientes internos quanto as suas percepções sobre a total terceirização da entrega na empresa.

Os resultados apurados, analisados e interpretados no Capítulo 4 demonstram claramente que:

- ❖ A terceirização é concebida como uma opção empresarial estratégica (66%), com a maioria dos entrevistados (44%) afirmando ser conhecedora da legislação que a regulamenta no Brasil, embora uma boa parte não ter certeza de que conheça suficientemente esta legislação (32%).
- ❖ A terceirização é um fato que vem sendo muito utilizado nas empresas de materiais de construção (58%) e os clientes da empresa estão cientes de que a Atamacon utiliza-se de tal estratégia na entrega de seus produtos (64%), sendo que 38% deles sabem distinguir, quando das entregas, quem são os terceirizados e quem são os empregados próprios da empresa.
- ❖ A entrega terceirizada atual, a modo grosso, é capacitada para exercer as atividades que são de sua incumbência (40%). Entretanto, analisando os dados mais importantes a este tipo de pergunta (que são os oriundos dos conhecedores de quem são os terceirizados) verifica-se o inverso, com 36,84% de reprovação quanto a capacitação dos mesmos. Além disso, a agilidade na entrega aumentaria, segundo 57,10% dos respondentes que conhecem os terceirizados.
- ❖ Com a entrega totalmente terceirizada, a qualidade no serviço de entrega de produtos seria melhor (42,10%), sendo, portanto, viável a total terceirização da entrega (63,16%) segundo os clientes que conhecem os terceirizados.
- ❖ Existe um certo antagonismo na opinião dos entrevistados que conhecem os terceirizados quanto a capacitação dos empregados da empresa, uma vez que os mesmos acreditam que a terceirização é viável mas afirmam que os empregados são capacitados para realizarem as atividades que são de sua incumbência (47,37%). A conclusão disto se dá através de uma certeza na vida de administradores e profissionais que atuam nesta área: os clientes querem cada vez mais serviços especializados, com qualidade total e onde possam ser encantados e surpresos com a prestação do mesmo.
- ❖ A qualidade da entrega atual, com 50% de aprovação quanto a sua qualidade, também pode ser explicada pelo fator acima. A qualidade atual é boa, mas com a total terceirização ela ficaria ainda melhor.
- ❖ A satisfação dos clientes que conhecem os terceirizados não é boa quanto aos serviços atuais prestados (36,84%), sendo que os mesmos não aumentaram o prestígio ou valorização da empresa perante a comunidade (32%) ou geraram uma certa incerteza (32%).

- ❖ A atual cultura da empresa não é favorável a adoção de estratégias como a terceirização, onde se requer mudança de comportamento, ataque a cultura interna e corte de pessoal. Trata-se de uma cultura antiquada onde segurança está vinculada diretamente a estabilidade no emprego.
- ❖ O tipo de terceirização predominante na Atamacon hoje é a imprópria, ou seja, os interesses individuais são a essência, o preço é o fator decisivo na negociação e não há preocupação com a mão-de-obra, gerando alta rotatividade da mesma.
- ❖ Com a atual política da empresa, a total terceirização da entrega seria a estratégia que por si só levaria a empresa a falência. Com uma política não condizente com a realidade, onde o volume da carga não altera o valor pago pelo serviço, até mesmo os próprios prestadores de serviço sentem-se desmotivados para as atividades. Nessa política, o ideal mesmo é que se mantenha uma frota com a maioria de caminhões próprios e alguns terceirizados para situações de emergência, haja visto a relação custo X benefício apresentada no capítulo anterior.

⇒ **Recomendações**

Com base nas conclusões deste trabalho, embora sejam restritos ao caso estudado, apontam-se algumas recomendações que se apresentam convenientes para o aprofundamento da questão estudada.

Inicialmente, seria interessante desenvolver o mesmo estudo em outras empresas que atuam no ramo de comercialização de materiais de construção para posterior comparação de resultados. Através da continuidade da pesquisa, poderia verificar-se a real utilização da terceirização na entrega de produtos, sua viabilidade e a percepção dos mais diversos clientes deste ramo.

No caso específico da Atamacon, a terceirização do serviço de entrega é, sim, uma alternativa viável. Se não existem empresas especializadas que prestam serviço na região da Grande Florianópolis ou no Estado, a empresa não deve ficar em estado de estagnação, esperando que empresas venham para cá, mas sim buscá-las fora do Estado, onde quer que estejam. Caso não existam ainda empresas especializadas nesse tipo de serviço, é a própria Atamacon que deve dar treinamento ao terceirizados, transferindo o *know-how* que a empresa adquiriu em seus mais de onze anos de experiência no mercado.

A empresa deve planejar a terceirização através de um cronograma que identifique os passos a serem seguidos, a fim de evitar que se faça uma má escolha do prestador de serviço, que aliás deve atuar em uma relação de parceria, onde predomine o respeito, a bilateralidade, a conjugação de esforços e, principalmente, a divisão dos riscos. Tudo isto de maneira formal, mais especificamente através de um contrato, que é o instrumento que sela os compromissos assumidos entre as partes.

Além disso, com a total terceirização da entrega, a empresa deve voltar suas atenções para a sua atividade-fim, que são as vendas. Especializar e aprimorar os vendedores e gerentes de loja dando cursos e treinamentos para que possam melhorarem seus desempenhos e aproveitarem ao máximo suas capacidades, seria uma excelente forma de aplicar o tempo que sobraria na empresa, resultante do processo de terceirização da entrega.

Quanto a cultura da empresa, suas crenças e valores devem ser repensadas. É preciso que se faça um planejamento onde se disponibilize a médio ou longo prazo uma mudança na cultura da organização. Esta mudança permitirá que a organização sobreviva no futuro e alcance inovação e criatividade capazes de proporcionar transformações cada vez mais eficientes. Neste processo de transformação, onde a maioria sairá ganhando, certamente haverá perdedores. Estes serão aqueles que ao invés de aproveitar as oportunidades, verão nelas ameaças e dificuldades, e optarão por fazer sempre as mesmas coisas para sentirem-se mais seguros, com processos, estratégias ou atividades ultrapassadas ou pouco condizentes à situação atual e futura. A cultura organizacional deve privilegiar e valorizar a iniciativa e a criatividade das pessoas, a vontade de mudar o que deve ser mudado e a coragem de ousar e arriscar.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BODART, Suely Mattos. O que eles pensam sobre parceria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, jan./fev. 1995.
- BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, mar./abr. 1993.
- BRUYNE, Paul et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**, Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.
- CHURCHILL JR., Gilbert A. **Marketing research: methodological foundations**. Insdale: Driden Press, 1979.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.
- DAVIS, Frank Sthephen. **Terceirização e multifuncionalidade: idéias práticas para a melhoria de produtividade e competitividade da empresa**. São Paulo: STS, 1992.
- ELLENRIEDER, Alberto R. von. O que eles pensam sobre parceria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, jan./fev. 1995.
- FONTANELLA, Denise, TAVARES, Eveline, LEIRIA, Jerônimo Souto. **O lado (des) humano da terceirização : o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administra-lo**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e a competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1984.
- GUSSO, Eduardo. O que eles pensam sobre parceria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, jan./fev. 1995.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP; [Brasília]: INEP, 1980.
- KIRK, J., MILLER, M. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 6. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**: quais são os caminhos do sucesso e os riscos no desenvolvimento e implantação de projetos. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: STS, 1992.
- SANTOS, Silvana Martins. Terceirização. **Revista de direito do trabalho**. Curitiba: Editora Gênese, nº 12, p.568-572, dez. 1993.
- SILVEIRA, Luiz Alfredo. **Terceirização em instituições de ensino superior**: um estudo de caso na UFSC. Florianópolis: 2000.

7 ANEXOS

A seguir são apresentados o Instrumento de Coleta de Dados e a Legislação que regulamenta a terceirização/prestação de serviços/trabalho temporário nas empresas.

7.1 ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa tem por finalidade levantar a opinião dos clientes da Atamacon – Materiais de Construção Ltda. e servirá para subsidiar o Trabalho de Conclusão de Estágio no curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) do acadêmico Rodrigo Otávio Zauer.

Você foi um(a) dos(as) selecionados(as) para colaborar com tão importante projeto. Antecipadamente, contamos com sua colaboração.

Os dados serão analisados com o máximo de sigilo, não havendo necessidade de identificar-se.

I. DADOS PESSOAIS

Preencha os quadros

1. SEXO

- 1. masculino
- 2. feminino

2. IDADE

3. GRAU DE INSTRUÇÃO

- 1. terceiro grau
- 2. terceiro grau incompleto
- 3. segundo grau
- 4. segundo grau incompleto
- 5. primeiro grau incompleto
- 6. sem estudo

4. RENDA MENSAL

- 1. até 3 salários mínimos
- 2. de 4 a 10 salários mínimos
- 3. de 11 a 20 salários mínimos
- 4. acima de 20 salários mínimos

5.FREQUÊNCIA DE COMPRAS

- 1.uma ou mais vezes por semana
- 2.a cada 2 ou 3 semanas
- 3.uma vez por mês
- 4.ocasionalmente, mas é cliente da loja

II. DADOS OPERACIONAIS

Atenção: As questões a seguir deverão ser respondidas com base na escala abaixo, favor responder com sinceridade.

1. Leia com atenção cada questão.
2. Assinale com um **x** **somente uma vez cada questão.**
3. Abaixo de cada questão você encontrará uma escala de 1 a 5.
4. O número 1 = significa **concordo muito** com a afirmativa.
 O número 2 = significa **concordo** com a afirmativa.
 O número 3 = significa **estou indeciso** quanto a afirmativa.
 O número 4 = significa **discordo** da afirmativa.
 O número 5 = significa **discordo muito** da afirmativa.

01. Na sua opinião a terceirização é uma alternativa empresarial.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

02. Na sua percepção, você conhece a legislação brasileira, onde a terceirização é uma alternativa para as empresas.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

03. No seu modo de ver, a terceirização nas empresas de materiais de construção é um fato que está sendo muito utilizado pelas empresas.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

04.No seu entender, você acredita saber que a ATAMACON utiliza-se de tal estratégia na entrega dos produtos.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

05.Na sua opinião, você acredita saber quais são as entregas realizadas com os prestadores de serviços terceirizados e quais são as realizadas com os próprios empregados da empresa.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

06. Na sua percepção, a entrega terceirizada atual é capacitada para exercer as atividades que são de sua incumbência.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

07. No sua visão, a entrega própria da empresa é capacitada para realizar as atividades que são de sua incumbência.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

08. Na sua opinião, com a entrega totalmente terceirizada a agilidade na entrega dos produtos aumentaria.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

09. Na sua visão, a qualidade da entrega atual (com uma frota onde a entrega é parcialmente terceirizada, parcialmente própria) está em um nível adequado.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

10. No seu modo de ver, caso a entrega seja totalmente terceirizada a qualidade no serviço de entrega de produtos aumentaria.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

11. Na sua opinião, a ATAMACON é valorizada e prestigiada na sociedade pelos serviços terceirizados no setor de entrega.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

12. No seu ponto de vista, você está satisfeito com a qualidade do serviço terceirizado pela ATAMACON.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

13. Na sua visão, você considera que a terceirização da entrega na ATAMACON é uma alternativa viável.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

14. No seu entender, a entrega da empresa deveria ser totalmente realizada com empregados da própria empresa, uma vez que tendem a ser mais perceptivos, educados e capacitados para a realização das atividades.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

CRÍTICAS E SUGESTÕES

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Obrigado!

7.2 LEGISLAÇÃO VIGENTE (ENUNCIADO TST Nº 331, LEI Nº 6.019/74, DECRETO Nº 73.841/74, ART. 170 DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL E ART. 1.216 DO CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO)

322 — DIFERENÇAS SALARIAIS — PLANOS ECONÔMICOS — LIMITE

Os reajustes salariais decorrentes dos chamados "Gatilhos" e URP's, previstos legalmente como antecipação, são devidos tão-somente até a data-base de cada categoria (Res. Adm. 14/93, DJU de 21.12.93).

323 — URP DE ABRIL E MAIO DE 1988 — DECRETO-LEI N. 2.425/88

A suspensão do pagamento das URP's de abril e maio de 1988, determinada pelo Decreto-lei n. 2.425, de 7.4.88, afronta direito adquirido dos trabalhadores e o princípio constitucional da isonomia (Res. Adm. 15/9, DJU de 21.12.93) (Cancelado pela Res. n. 38/94).

324 — HORAS "IN ITINERE" — ENUNCIADO N. 90 — INSUFICIÊNCIA DE TRANSPORTE PÚBLICO

A mera insuficiência de transporte público não enseja o pagamento das horas *in itinere* (Res. Adm. n. 16/93, DJU de 21.12.93).

325 — HORAS "IN ITINERE" — ENUNCIADO N. 90 — REMUNERAÇÃO EM RELAÇÃO A TRECHO NÃO SERVIDO POR TRANSPORTE PÚBLICO

Havendo transporte público regular, em parte do trajeto percorrido em condução da empresa, as horas *in itinere* remuneradas se limitam ao trecho não alcançado pelo transporte público (Res. Adm. n. 17, de 21.12.93).

326 — COMPLEMENTAÇÃO DOS PROVENTOS DE APOSENTADORIA — PARCELA NUNCA RECEBIDA — PRESCRIÇÃO TOTAL

Em se tratando de pedido de complementação de aposentadoria oriunda de norma regulamentar e jamais paga ao ex-empregado, a prescrição aplicável é a total, começando a fluir o biênio a partir da aposentadoria (Res. Adm. 18/93, DJU de 21.12.93).

327 — COMPLEMENTAÇÃO DOS PROVENTOS DE APOSENTADORIA — DIFERENÇA — PRESCRIÇÃO PARCIAL

Em se tratando de pedido de diferença de complementação de aposentadoria oriunda de norma regulamentar, a prescrição aplicável é a parcial, não atingindo o direito de ação, mas, tão-somente, as parcelas anteriores ao biênio (Res. Adm. 19/93, DJU de 21.12.93).

328 — FÉRIAS — TERÇO CONSTITUCIONAL

O pagamento das férias, integrais ou proporcionais, gozadas ou não, na vigência da Constituição da República de 1988, sujeita-se ao acréscimo do terço previsto em seu artigo 7º, inciso XVII (Res. Adm. 20/93, DJU de 21.12.93).

329 — HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS — ARTIGO 133 DA CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA DE 1988

Mesmo após a promulgação da Constituição da República de 1988, permanece válido o entendimento consubstanciado no Enunciado n. 219 do Tribunal Superior do Trabalho (Res. Adm. 21/93, DJU de 21.12.93).

330 — QUITAÇÃO — VALIDADE — REVISÃO DO ENUNCIADO N. 41

A quitação passada pelo empregado, com assistência de Entidade Sindical de sua categoria, ao empregador, com observância dos requisitos exigidos nos parágrafos do art. 477 da Consolidação das Leis do Trabalho, tem eficácia liberatória em relação às parcelas expressamente consignadas no recibo, salvo se oposta ressalva expressa e especificada ao valor dado à parcela ou parcelas impugnadas (Res. Adm. 04/94, DJ de 18.2.94).

331 — CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS — LEGALIDADE — REVISÃO DO ENUNCIADO N. 256

I — A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei n. 6.019, de 3.1.74).

II — A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com

os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional (art. 37, II, da Constituição da República).

III — Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei n. 7.102, de 20.6.83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e subordinação direta.

IV — O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial (Res. 23/93, DJ 21.12.93).

332 — COMPLEMENTAÇÃO DE APOSENTADORIA — PETROBRÁS — MANUAL DE PESSOAL — NORMA PROGRAMÁTICA

As normas relativas à complementação de aposentadoria, inseridas no Manual de Pessoal da PETROBRÁS, têm caráter meramente programático, delas não resultando direito à referida complementação (Res. 24/94, DJU de 12.5.94).

333 — RECURSO DE REVISTA — EMBARGOS — NÃO CONHECIMENTO — REVISÃO DO ENUNCIADO N. 42

Não ensejam recursos de revista ou de embargos decisões superadas por iterativa, notória e atual jurisprudência da Seção Especializada em Dissídios Individuais (Res. 25/94, DJU de 12.5.94).

334 — COMPETÊNCIA — AÇÃO DE CUMPRIMENTO — SINDICATO — DESCONTO ASSISTENCIAL — REVISÃO DO ENUNCIADO N. 224

A Justiça do Trabalho é incompetente para julgar ação na qual o sindicato, em nome próprio, pleiteia o recolhimento de desconto assistencial previsto em convenção ou acordo coletivos (Res. 26/94, DJU de 12.5.94). (Cancelado pela Res. 59/96, de 20.6.96).

335 — EMBARGOS PARA A SEÇÃO ESPECIALIZADA EM DISSÍDIOS INDIVIDUAIS CONTRA DECISÃO EM AGRAVO DE INSTRUMENTO OPOSTO A DESPACHO DENEGATÓRIO DE RECURSO DE REVISTA — REVISÃO DO ENUNCIADO N. 183

São incabíveis embargos para a Seção Especializada em Dissídios Individuais contra decisão proferida em agravo de instrumento oposto a despacho denegatório de recurso de revista, salvo quando a controvérsia se referir a pressupostos extrínsecos do próprio agravo (Res. 27/94, DJU de 12.5.94). (Revisto pelo Enunciado n. 353).

336 — CONSTITUCIONALIDADE

É constitucional o § 2º do art. 9º, do Decreto-lei n. 1.971/82, com a redação dada pelo Decreto-lei n. 2.100/83 (Res. 34/94, DJU de 10, 11 e 13.10.94).

337 — COMPROVAÇÃO DE DIVERGÊNCIA — RECURSOS DE REVISTA E DE EMBARGOS — REVISÃO DO ENUNCIADO N. 38

Para comprovação da divergência justificadora do recurso, é necessário que o recorrente:

I — Junte certidão ou cópia autenticada do acórdão paradigma ou cite a fonte oficial ou repositório autorizado em que foi publicado;

II — Transcreva, nas razões recursais, as ementas e/ou trechos dos acórdãos trazidos à configuração do dissídio, mencionando as teses que identifiquem os casos confrontados, ainda que os acórdãos já se encontrem nos autos ou venham a ser juntados com o recurso (Res. 35/94, DJ 18, 21 e 22.11.94).

338 — REGISTRO DE HORÁRIO — INVERSÃO DO ÔNUS DA PROVA

A omissão injustificada por parte da empresa de cumprir determinação judicial de apresentação dos registros de horário (CLT, art. 74, § 2º) importa em presunção de veracidade da jornada de trabalho alegada na inicial, a qual pode ser elidida por prova em contrário (Res. 36/94, DJ 18, 21 e 22.11.94).

II — A existência de procurador legalmente constituído no Brasil, com poderes especiais de representação, para o de receber citação;

IV — a solidariedade da pessoa jurídica a que se refere o inciso II deste artigo no cumprimento das obrigações decorrentes da contratação do emprego.

Art. 8º

Este Decreto entra em vigor na data da sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, aos 31 do mês de janeiro de 1984; 163º da Independência e 96º da República.

João Figueiredo — Mairson Ferreira da Nóbrega — Murilo Macêdo — João Camilo Penna — Mário David Andreazza

LEI N. 6.019, DE 3 DE JANEIRO DE 1974

(DOU 4.1.74 — LTr 38/59)

(V. Multas Administrativas, art. 3º, III, L. n. 7.855, 24.10.89, DOU 25.10.89, LTr 53/1418)

DISPÕE SOBRE O TRABALHO TEMPORÁRIO NAS EMPRESAS URBANAS E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS

O Presidente da República,

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º É instituído o regime de trabalho temporário, nas condições estabelecidas na presente Lei.

Art. 2º Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário dos serviços.

Art. 3º É reconhecida a atividade da empresa de trabalho temporário que passa a integrar o plano básico do enquadramento sindical a que se refere o artigo 577, da Consolidação das Leis do Trabalho.

Art. 4º Compreende-se como empresa de trabalho temporário a pessoa física ou jurídica urbana, cuja atividade consiste em colocar à disposição de outras empresas, temporariamente, trabalhadores, devidamente qualificados, por elas remunerados e assistidos.

Art. 5º O funcionamento da empresa de trabalho temporário dependerá de registro no Departamento Nacional de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho e Previdência Social.

Art. 6º O pedido de registro para funcionar deverá ser instruído com os seguintes documentos:

a) prova de constituição da firma e de nacionalidade brasileira de seus sócios, com o competente registro na Junta Comercial da localidade em que tenha sede;

b) prova de possuir capital social de no mínimo quinhentas vezes o valor do maior salário mínimo vigente no País;

c) prova de entrega da relação de trabalhadores a que se refere o artigo 360, da Consolidação das Leis do Trabalho, bem como apresentação do Certificado de Regularidade de Situação, fornecido pelo Instituto Nacional de Previdência Social;

d) prova do recolhimento da Contribuição Sindical;

e) prova da propriedade do imóvel-sede ou recibo referente ao último mês relativo ao contrato de locação;

f) prova de inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes do Ministério da Fazenda.

PARÁGRAFO ÚNICO. No caso de mudança de sede ou de abertura de filiais, agências ou escritórios é dis-

pensada a apresentação dos documentos de que trata este artigo, exigindo-se, no entanto, o encaminhamento prévio ao Departamento Nacional de Mão-de-Obra de comunicação por escrito, com justificativa e endereço da nova sede ou das unidades operacionais da empresa.

Art. 7º

A empresa de trabalho temporário que estiver funcionando na data da vigência desta Lei terá o prazo de noventa dias para o atendimento das exigências contidas no artigo anterior.

PARÁGRAFO ÚNICO. A empresa infratora do presente artigo poderá ter o seu funcionamento suspenso, por ato do Diretor-Geral do Departamento Nacional de Mão-de-Obra, cabendo recurso ao Ministro de Estado, no prazo de dez dias, a contar da publicação do ato no *Diário Oficial da União*.

Art. 8º

A empresa de trabalho temporário é obrigada a fornecer ao Departamento Nacional de Mão-de-Obra, quando solicitada, os elementos de informação julgados necessários ao estudo do mercado de trabalho.

Art. 9º

O contrato entre a empresa de trabalho temporário e a empresa tomadora de serviço ou cliente deverá ser obrigatoriamente escrito e dele deverá constar expressamente o motivo justificador da demanda de trabalho temporário, assim como as modalidades de remuneração da prestação de serviço.

Art. 10.

O contrato entre a empresa de trabalho temporário e a empresa tomadora ou cliente, com relação a um mesmo empregado, não poderá exceder de três meses, salvo autorização conferida pelo órgão local do Ministério do Trabalho e Previdência Social, segundo instruções a serem baixadas pelo Departamento Nacional de Mão-de-Obra.

Art. 11.

O contrato de trabalho celebrado entre empresa de trabalho temporário e cada um dos assalariados colocados à disposição de uma empresa tomadora ou cliente será, obrigatoriamente, escrito e dele deverão constar, expressamente, os direitos conferidos aos trabalhadores por esta Lei.

PARÁGRAFO ÚNICO. Será nula de pleno direito qualquer cláusula de reserva, proibindo a contratação do trabalhador pela empresa tomadora ou cliente ao fim do prazo em que tenha sido colocado à sua disposição pela empresa de trabalho temporário.

Art. 12.

Ficam assegurados ao trabalhador temporário os seguintes direitos:

a) remuneração equivalente à percebida pelos empregados da mesma categoria da empresa tomadora ou

cliente calculados à base horária, garantida, em qualquer hipótese, a percepção do salário mínimo regional;

b) jornada de oito horas, remuneradas as horas extraordinárias não excedentes de duas, com acréscimo de 20% (vinte por cento);

c) férias proporcionais, nos termos do artigo 25 da Lei n. 5.017, de 13 de setembro de 1966;

d) repouso semanal remunerado;

e) adicional por trabalho noturno;

f) indenização por dispensa sem justa causa ou término normal do contrato correspondente a 1/12 (um doze avos) do pagamento recebido;

g) seguro contra acidente do trabalho;

h) proteção previdenciária nos termos do disposto na Lei Orgânica da Previdência Social, com as alterações introduzidas pela Lei n. 5.890, de 8 de junho de 1973 (art. 5º, item III, letra "c" do Decreto n. 72.771, de 6 de setembro de 1973).

§ 1º Registrar-se-á na Carteira de Trabalho e Previdência Social do trabalhador sua condição de temporário.

§ 2º A empresa tomadora ou cliente é obrigada a comunicar à empresa de trabalho temporário a ocorrência de todo acidente cuja vítima seja um assalariado posto à sua disposição, considerando-se local de trabalho para efeito da legislação específica, tanto aquele onde se efetua a prestação do trabalho, quanto a sede da empresa de trabalho temporário.

Art. 13. Constituem justa causa para rescisão do contrato do trabalhador temporário os atos e circunstâncias mencionadas nos artigos 482 e 483, da Consolidação das Leis do Trabalho, ocorrentes entre o trabalhador e a empresa de trabalho temporário ou entre aquele e a empresa cliente onde estiver prestando serviço.

Art. 14. As empresas de trabalho temporário são obrigadas a fornecer às empresas tomadoras ou clientes, a seu pedido, comprovante da regularidade

de sua situação com o Instituto Nacional de Previdência Social.

Art. 15. A Fiscalização do Trabalho poderá exigir da empresa tomadora ou cliente a apresentação do contrato firmado com a empresa de trabalho temporário, e, desta última, o contrato firmado com o trabalhador bem como a comprovação do respectivo recolhimento das contribuições previdenciárias.

Art. 16. No caso de falência da empresa de trabalho temporário, a empresa tomadora ou cliente é solidariamente responsável pelo recolhimento das contribuições previdenciárias, no tocante ao tempo em que o trabalhador esteve sob suas ordens, assim como em referência ao mesmo período, pela remuneração e indenização previstas nesta Lei.

Art. 17. É defeso às empresas de prestação de serviço temporário a contratação de estrangeiros com visto provisório de permanência no País.

Art. 18. É vedado à empresa de trabalho temporário cobrar do trabalhador qualquer importância, mesmo a título de mediação, podendo apenas efetuar os descontos previstos em Lei.

PARÁGRAFO ÚNICO. A infração deste artigo importa no cancelamento do registro para funcionamento da empresa de trabalho temporário, sem prejuízo das sanções administrativas e penais cabíveis.

Art. 19. Competirá à Justiça do Trabalho dirimir os litígios entre as empresas de serviço temporário e seus trabalhadores.

Art. 20. Esta Lei entrará em vigor sessenta dias após sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 3 de janeiro de 1974; 153ª da Independência e 86ª da República.

Emílio Garrastazu Médici — Alfredo Buzaid — Júlio Barata

DECRETO N. 73.841, DE 13 DE MARÇO DE 1974

(DOU 13.3.74 — LTr 38/251)

REGULAMENTA A LEI N. 6.019, DE 3 DE JANEIRO DE 1974, QUE DISPÕE SOBRE O TRABALHO TEMPORÁRIO

O Presidente da República, no uso da atribuição que lhe confere o artigo 81, item III, da Constituição e tendo em vista a Lei n. 6.019, de 3 de janeiro de 1974, decreta:

CAPÍTULO I

Do Trabalho Temporário

Art. 1º Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços.

CAPÍTULO II

Da Empresa de Trabalho Temporário

Art. 2º A empresa de trabalho temporário tem por finalidade colocar pessoal especializado,

por tempo determinado, à disposição de outras empresas que dele necessite.

Art. 3º A empresa de trabalho temporário, pessoa física ou jurídica, será necessariamente urbana.

Art. 4º O funcionamento da empresa de trabalho temporário está condicionado a prévio registro no Departamento Nacional de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho.

§ 1º O pedido de registro deve ser acompanhado dos seguintes documentos:

I — prova de existência da firma individual ou da constituição de pessoa jurídica, com o competente registro na Junta Comercial da localidade em que tenham sede;

II — prova de nacionalidade brasileira do titular ou dos sócios;

III — prova de possuir capital social integralizado de, no mínimo, 500 (quinhentas) vezes o valor do maior

salário mínimo vigente no País, à época do pedido do registro;

IV — prova de propriedade do imóvel-sede ou recibo referente ao último mês de aluguel;

V — prova de entrega da relação de trabalhadores a que se refere o art. 360 da Consolidação das Leis do Trabalho;

VI — prova de recolhimento da contribuição sindical;

VII — prova de inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes do Ministério da Fazenda;

VIII — Certificado de Regularidade de Situação, fornecido pelo Instituto Nacional de Previdência Social.

§ 2º O pedido de registro a que se refere o parágrafo anterior é dirigido ao Diretor-Geral do Departamento Nacional de Mão-de-Obra e protocolado na Delegacia Regional do Trabalho no Estado em que se situe a sede da empresa.

Art. 5º No caso de mudança de sede ou de abertura de filiais, agências ou escritórios é dispensada a apresentação dos documentos de que trata o § 1º do artigo anterior, exigindo-se, no entanto, o encaminhamento prévio ao Departamento Nacional de Mão-de-Obra de comunicação por escrito com justificativa e endereço da nova sede ou das unidades operacionais da empresa.

Art. 6º No caso de alteração na constituição de empresa já registrada, seu funcionamento dependerá de prévia comunicação ao Departamento Nacional de Mão-de-Obra e apresentação dos documentos mencionados no item II do § 1º do artigo 4º.

Art. 7º A empresa de trabalho temporário é obrigada a fornecer ao Departamento Nacional de Mão-de-Obra, quando solicitada, os elementos de informação julgados necessários ao estudo do mercado de trabalho.

Art. 8º Cabe à empresa de trabalho temporário remunerar e assistir aos trabalhadores temporários relativamente aos seus direitos, consignados nos artigos 17 a 20 deste Decreto.

Art. 9º A empresa de trabalho temporário fica obrigada a registrar na Carteira de Trabalho e Previdência Social do trabalhador, sua condição de temporário.

Art. 10. A empresa de trabalho temporário é obrigada a apresentar à empresa tomadora de serviço ou cliente, a seu pedido, Certificado de Regularidade de Situação, fornecido pelo Instituto Nacional de Previdência Social.

Art. 11. A empresa de trabalho temporário é obrigada a apresentar ao agente da fiscalização, quando solicitada, o contrato firmado com o trabalhador temporário, os comprovantes de recolhimento das contribuições previdenciárias, bem como os demais elementos probatórios do cumprimento das obrigações estabelecidas neste Decreto.

Art. 12. É vedado à empresa de trabalho temporário:

I — contratar estrangeiro portador de visto provisório de permanência no País;

II — ter ou utilizar em seus serviços trabalhador temporário, salvo o disposto no artigo 16 ou quando contratado com outra empresa de trabalho temporário.

Art. 13. Executados os descontos previstos em lei, é defeso à empresa de trabalho temporário exigir do trabalhador pagamento de qualquer importância, mesmo a título de mediação, sob pena de cancelamento do registro para funcionamento, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

CAPÍTULO III

Da Empresa Tomadora de Serviço ou Cliente

Art. 14. Considera-se empresa tomadora de serviço ou cliente, para os efeitos deste Decreto, a pessoa física ou jurídica que, em virtude de necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou de acréscimo extraordinário de tarefas, contrate locação de mão-de-obra com empresa de trabalho temporário.

Art. 15. A empresa tomadora de serviço ou cliente é obrigada a apresentar ao agente da fiscalização, quando solicitada, o contrato firmado com a empresa de trabalho temporário.

CAPÍTULO IV

Do Trabalhador Temporário

Art. 16. Considera-se trabalhador temporário aquele contratado por empresa de trabalho temporário, para prestação de serviço destinado a atender à necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de tarefas de outra empresa.

Art. 17. Ao trabalhador temporário são assegurados os seguintes direitos:

I — remuneração equivalente à percebida pelos empregados da mesma categoria da empresa tomadora ou cliente, calculada à base horária, garantido, em qualquer hipótese, o salário mínimo regional;

II — pagamento de férias proporcionais, em caso de dispensa sem justa causa ou término normal do contrato temporário de trabalho, calculado na base de 1/12 (um doze avos) do último salário percebido, por mês trabalhado, considerando-se como mês completo a fração igual ou superior a 15 (quinze) dias;

III — indenização do tempo de serviço em caso de dispensa sem justa causa, rescisão do contrato por justa causa do trabalhador ou término normal do contrato de trabalho temporário, calculada na base de 1/12 (um doze avos) do último salário percebido, por mês de serviço, considerando-se como mês completo a fração igual ou superior a 15 (quinze) dias;

IV — benefícios e serviços da previdência social, nos termos da Lei n. 3.807, de 26 de agosto de 1960, com as alterações introduzidas pela Lei n. 5.890, de 8 de junho de 1973, como segurado autônomo;

V — seguro de acidentes do trabalho, nos termos da Lei n. 5.316, de 14 de setembro de 1967.

Art. 18. A duração normal do trabalho, para os trabalhadores temporários é de, no máximo, 8 (oito) horas diárias, salvo disposições legais específicas concernentes a peculiaridades profissionais.

PARÁGRAFO ÚNICO. A duração normal do trabalho pode ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente a 2 (duas), mediante acordo escrito entre a empresa de trabalho temporário e o trabalhador

temporário, sendo a remuneração dessas horas acrescida de, pelo menos 20% (vinte por cento) em relação ao salário-hora normal.

Art. 19. O trabalho noturno terá remuneração superior a 20% (vinte por cento), pelo menos, em relação ao diurno.

PARÁGRAFO ÚNICO. Para os efeitos deste artigo considera-se trabalho noturno o executado entre as 22 (vinte e duas) horas de um dia e as 5 (cinco) horas do dia seguinte.

Art. 20. É assegurado ao trabalhador temporário descanso semanal remunerado nos termos do disposto na Lei n. 605, de 5 de janeiro de 1949.

CAPÍTULO V

Do Contrato de Trabalho Temporário

Art. 21. A empresa de trabalho temporário é obrigada a celebrar contrato individual escrito de trabalho temporário com o trabalhador, no qual constem expressamente os direitos ao mesmo conferidos, decorrentes da sua condição de temporário.

Art. 22. É nula de pleno direito qualquer cláusula proibitiva da contratação do trabalhador pela empresa tomadora de serviço ou cliente.

Art. 23. Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho temporário pela empresa:

- I — ato de improbidade;
- II — incontinência de conduta ou mau procedimento;
- III — negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão da empresa de trabalho temporário ou da empresa tomadora de serviço ou cliente e quando constituir ato de concorrência a qualquer delas, ou prejudicial ao serviço;
- IV — condenação criminal do trabalhador, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
- V — desídia no desempenho das respectivas funções;
- VI — embriaguez habitual ou em serviço;
- VII — violação de segredo da empresa de serviço temporário ou da empresa tomadora de serviço ou cliente;
- VIII — ato de indisciplina ou insubordinação;
- IX — abandono do trabalho;
- X — ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa própria ou de outrem;
- XI — ato lesivo da honra e boa fama ou ofensas físicas praticadas contra superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa própria ou de outrem;
- XII — prática constante de jogo de azar;
- XIII — atos atentatórios à segurança nacional, devidamente comprovados em inquérito administrativo.

Art. 24. O trabalhador pode considerar rescindido o contrato de trabalho temporário quando:

- I — forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes ou alheios ao contrato;

II — for tratado pelos seus superiores hierárquicos com rigor excessivo;

III — correr perigo manifesto de mal considerável;

IV — não cumprir a empresa de trabalho temporário as obrigações do contrato;

V — praticar a empresa de trabalho temporário ou a empresa tomadora de serviço ou cliente, ou seus prepostos, contra ele ou pessoa de sua família, ato lesivo da honra e boa fama;

VI — for ofendido fisicamente por superiores hierárquicos da empresa de trabalho temporário ou da empresa tomadora de serviço ou cliente, ou seus prepostos, salvo em caso de legítima defesa própria ou de outrem;

VII — quando for reduzido seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a reduzir sensivelmente a importância dos salários;

VIII — falecer o titular da empresa de trabalho temporário constituída em firma individual.

§ 1º O trabalhador temporário poderá suspender a prestação dos serviços ou rescindir o contrato, quando tiver de desempenhar obrigações legais, incompatíveis com a continuação do serviço.

§ 2º Nas hipóteses dos itens IV e VII, deste artigo, poderá o trabalhador pleitear a rescisão do seu contrato de trabalho, permanecendo ou não no serviço até final decisão do processo.

Art. 25. Serão consideradas razões determinantes de rescisão, por justa causa, no contrato de trabalho temporário, os atos e circunstâncias mencionados nos artigos 23 e 24, ocorridos entre o trabalhador e a empresa de trabalho temporário e entre aquele e a empresa tomadora ou cliente, onde estiver prestando serviço.

CAPÍTULO VI

Do Contrato de Prestação de Serviço Temporário

Art. 26. Para a prestação de serviço temporário é obrigatória a celebração de contrato escrito entre a empresa de trabalho temporário e a empresa tomadora de serviço ou cliente, dele devendo constar expressamente:

I — o motivo justificador da demanda de trabalho temporário;

II — a modalidade de remuneração da prestação de serviço, onde estejam claramente discriminadas as parcelas relativas a salários e encargos sociais.

Art. 27. O contrato entre a empresa de trabalho temporário e a empresa tomadora ou cliente, com relação a um mesmo empregado, não poderá exceder de três meses, salvo autorização conferida pelo órgão local do Ministério do Trabalho, segundo instruções a serem baixadas pelo Departamento Nacional de Mão-de-Obra.

Art. 28. As alterações que se fizerem necessárias, durante a vigência do contrato de prestação de serviços, relativas à redução ou ao aumento do número de trabalhadores colocados à disposição da empresa tomadora de serviço ou cliente, deverão ser objeto de termo aditivo ao contrato, observado o disposto nos artigos 26 e 27.

CAPÍTULO VII

Disposições Gerais

Art. 29. Compete à Justiça do Trabalho dirimir os litígios entre as empresas de serviço temporário e seus trabalhadores.

Art. 30. No caso de falência da empresa de trabalho temporário, a empresa tomadora de serviço ou cliente é solidariamente responsável pelo recolhimento das contribuições previdenciárias no tocante ao tempo em que o trabalhador esteve sob suas ordens, assim como em referência ao mesmo período, pela remuneração e indenização previstas neste Decreto.

Art. 31. A contribuição previdenciária é devida na seguinte proporcionalidade:

I — do trabalhador temporário, no valor de 8% (oito por cento) do salário efetivamente percebido, observado o disposto no art. 224 do Regulamento aprovado pelo Decreto n. 72.771, de 6 de setembro de 1973;

II — da empresa de trabalho temporário, em quantia igual à devida pelo trabalhador.

Art. 32. É devida pela empresa de trabalho temporário a taxa relativa ao custeio das prestações por acidente do trabalho.

Art. 33. O recolhimento das contribuições previdenciárias, inclusive as do trabalhador temporário, bem como da taxa de contribuição do seguro de acidentes do trabalho, cabe à empresa de trabalho temporário, independentemente do acordo a que se refere o art. 237 do Regulamento aprovado pelo Decreto n. 72.771, de 6 de setembro de 1973, de conformidade com instruções expedidas pelo INPS.

Art. 34. Aplicam-se às empresas de trabalho temporário, no que se refere às suas relações com o trabalhador, e perante o INPS, as disposições da Lei n. 3.807, de 26 de agosto de 1960, com as alterações introduzidas pela Lei n. 5.890, de 8 de junho de 1973.

Art. 35. A empresa de trabalho temporário é obrigada a elaborar folha de pagamento especial para os trabalhadores temporários.

Art. 36. Para os fins da Lei n. 5.316, de 14 de setembro de 1967, considera-se local de trabalho para os trabalhadores temporários, tanto aquele onde se efetua a prestação do serviço, quanto a sede da empresa de trabalho temporário.

§ 1º A empresa tomadora de serviço ou cliente é obrigada a comunicar à empresa de trabalho temporário

a ocorrência de acidente do trabalho cuja vítima seja trabalhador posto à sua disposição.

§ 2º O encaminhamento do acidentado ao Instituto Nacional de Previdência Social pode ser feito diretamente pela empresa tomadora de serviço ou cliente, de conformidade com normas expedidas por aquele Instituto.

Art. 37. Ao término normal do contrato de trabalho, ou por ocasião de sua rescisão, a empresa de trabalho temporário deve fornecer ao trabalhador temporário atestado, de acordo com modelo instituído pelo INPS.

PARÁGRAFO ÚNICO. O atestado a que se refere este artigo valerá, para todos os efeitos, como prova de tempo de serviço e salário-de-contribuição, podendo, em caso de dúvida ser exigida pelo INPS a apresentação pela empresa de trabalho temporário, dos documentos que serviram de base para emissão do atestado.

Art. 38. O disposto neste Decreto não se aplica aos trabalhadores avulsos.

CAPÍTULO VIII

Disposições Transitórias

Art. 39. A empresa de trabalho temporário, em funcionamento em 5 de março de 1974, data da vigência da Lei n. 6.019, de 3 de janeiro de 1974, fica obrigada a atender aos requisitos constantes do art. 4º deste Decreto até o dia 3 de junho de 1974, sob pena de suspensão de seu funcionamento, por ato do Diretor-Geral do Departamento Nacional de Mão-de-Obra.

PARÁGRAFO ÚNICO. Do ato do Diretor-Geral do Departamento Nacional de Mão-de-Obra que determinar a suspensão do funcionamento da empresa de trabalho temporário, nos termos deste artigo, cabe recurso ao Ministro do Trabalho, no prazo de 10 (dez) dias, a contar da data da publicação do ato no Diário Oficial.

Art. 40. Mediante proposta da Comissão de Enquadramento Sindical do Departamento Nacional do Trabalho, o Ministro do Trabalho incluirá as empresas de trabalho temporário e os trabalhadores temporários em categorias existentes ou criará categorias específicas no Quadro de Atividades e Profissões a que se refere o art. 577 da Consolidação das Leis do Trabalho.

Art. 41. O presente Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 13 de março de 1974; 153ª da Independência e 86ª da República.

Emílio G. Médici
Júlio Barata

§ 3º Para o cumprimento dos limites estabelecidos com base neste artigo, durante o prazo fixado na lei complementar referida no caput, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios adotarão as seguintes providências:

I - redução em pelo menos vinte por cento das despesas com cargos em comissão e funções de confiança;
II - exoneração dos servidores não estáveis.

§ 4º Se as medidas adotadas com base no parágrafo anterior não forem suficientes para assegurar o cumprimento da determinação da lei complementar referida neste artigo, o servidor estável poderá perder o cargo, desde que ato normativo motivado de cada um dos Poderes especifique a atividade funcional, o órgão ou unidade administrativa objeto da redução de pessoal.

§ 5º O servidor que perder o cargo na forma do parágrafo anterior fará jus a indenização correspondente a um mês de remuneração por ano de serviço.

§ 6º O cargo objeto da redução prevista nos parágrafos anteriores será considerado extinto, vedada a criação de cargo, emprego ou função com atribuições iguais ou semelhantes pelo prazo de quatro anos.

§ 7º Lei federal disporá sobre as normas gerais a serem obedecidas na efetivação do disposto no § 4º.

► A Emenda Constitucional nº 19, de 4-6-1998, deu nova redação ao § 1º e acrescentou §§ 2º a 7º.

► Lei nº 9.801, de 14-6-1999 (sobre as normas gerais para a perda de cargo público por excesso de despesa).

TÍTULO VII - DA ORDEM ECONÔMICA E FINANCEIRA

CAPÍTULO I

DOS PRINCÍPIOS GERAIS DA ATIVIDADE ECONÔMICA

► Lei nº 8.137, de 27-12-1990 (sobre os crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo).

► Lei nº 8.176, de 8-2-1991 (sobre os crimes contra a ordem econômica).

► Lei nº 8.884, de 11-6-1994 (sobre a livre concorrência).

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

I - soberania nacional;

II - propriedade privada;

III - função social da propriedade;

IV - livre concorrência;

V - defesa do consumidor;

► Lei nº 8.078, de 11-9-1990 (CDC).

VI - defesa do meio ambiente;

► Lei nº 7.347, de 24-7-1985 (disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico e dá outras providências).

VII - redução das desigualdades regionais e sociais;

VIII - busca do pleno emprego;

IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas

sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.

► Redação do inciso IX dada pela Emenda Constitucional nº 6, de 15-8-1995.

► Lei n. 9.841, de 5-10-1999 (institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte), regulamentada pelo Decreto nº 3.473, de 22-5-2000.

Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.

Art. 171. Revogada. Emenda Constitucional n.º de 15-8-1995.

Art. 172. A lei disciplinará, com base no interesse nacional, os investimentos de capital estrangeiro, incentivará os reinvestimentos e regulará a remessa de lucros.

Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei.

§ 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre:

I - sua função social e formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade;

II - a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários;

III - licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da administração pública;

IV - a constituição e o funcionamento dos conselhos de administração e fiscal, com a participação de acionistas minoritários;

V - os mandatos, a avaliação de desempenho e a responsabilidade dos administradores.

► Redação do § 1º e incisos dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 4-6-1998.

§ 2º As empresas públicas e as sociedades de economia mista não poderão gozar de privilégios fiscais não extensivos às do setor privado.

§ 3º A lei regulamentará as relações da empresa pública com o Estado e a sociedade.

§ 4º A lei reprimirá o abuso do poder econômico que vise à dominação dos mercados, à eliminação da concorrência e ao aumento arbitrário dos lucros.

§ 5º A lei, sem prejuízo da responsabilidade individual dos dirigentes da pessoa jurídica, estabelecerá a responsabilidade desta, sujeitando-a às punições compatíveis com sua natureza, nos atos praticados contra a ordem econômica e financeira e contra a economia popular.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL

Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

§ 1º A lei estabelecerá as diretrizes e bases do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado, o qual incorporará e compatibilizará os planos nacionais e regionais de desenvolvimento.

► Este artigo ficou prejudicado a partir da publicação da Lei nº 4.504, de 30-11-1964 (Estatuto da Terra).

Art. 1.213. Na locação por tempo indeterminado, não querendo o locatário continuá-la, avisará o senhorio seis meses antes de a deixar.

Art. 1.214. Salvo ajuste em contrário, nem a esterilidade, nem o malogro da colheita por caso fortuito, autorizam o locatário a exigir abate no aluguel.

Art. 1.215. O locatário, que sai, franqueará ao que entra o uso das acomodações necessárias a este para começar o trabalho; e, reciprocamente, o locatário, que entra, facilitará ao que sai o uso do que lhe for mister para a colheita, segundo o costume do lugar.

Seção II

DA LOCAÇÃO DE SERVIÇOS

Art. 1.216. Toda a espécie de serviço ou trabalho lícito, material ou imaterial, pode ser contratada mediante retribuição.

► Arts. 442 a 510 da CLT.

► Arts. 2º e 8º a 25 do CDC.

Art. 1.217. No contrato de locação de serviços, quando qualquer das partes não souber ler, nem escrever, o instrumento poderá ser escrito e assinado a rogo, subscrivendo-o, neste caso, quatro testemunhas.

► Art. 456 da CLT.

Art. 1.218. Não se tendo estipulado, nem chegando a acordo as partes, ficará-se-á por arbitramento a retribuição, segundo o costume do lugar, o tempo de serviço e sua qualidade.

► Art. 460 da CLT.

Art. 1.224. Não sendo o locador contratado para certo e determinado trabalho, entender-se-á que se obrigou a todo e qualquer serviço compatível com as suas forças e condições.

► Art. 456, parágrafo único da CLT.

Art. 1.225. O locador contratado por tempo certo, ou por obra determinada, não se pode ausentar, ou despedir, sem justa causa, antes de preenchido o tempo, ou concluída a obra (artigo 1.220).

Parágrafo único. Se se despedir sem justa causa, terá direito à retribuição vencida, mas responderá por perdas e danos.

Art. 1.226. São justas causas para dar o locador por findo o contrato:

- I - ter de exercer funções públicas, ou desempenhar obrigações legais, incompatíveis estas ou aquelas com a continuação do serviço;
- II - achar-se inabilitado, por força maior, para cumprir o contrato;
- III - exigir dele o locatário serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato;
- IV - tratá-lo o locatário com rigor excessivo, ou não lhe dar a alimentação conveniente;
- V - correr perigo manifesto de dano ou mal considerável;
- VI - não cumprir o locatário as obrigações do contrato;
- VII - ofendê-lo o locatário ou tentar ofendê-lo na honra de pessoa de sua família;
- VIII - morrer o locatário.

Art. 1.227. O locador poderá dar por findo o contrato em qualquer dos casos do artigo antecedente, embora o contrato tenha convenção.

§1º Despedindo-se por qualquer dos motivos especificados no artigo antecedente,

nº I, II, V e VIII, terá direito o locador à remuneração vencida, sem responsabilidade de alguma para com o locatário.

§ 2º Despedindo-se por alguns dos motivos designados neste artigo, nºs III, IV, VI e VII, ou por falta do locatário no caso do nº V, assistir-lhe-á direito à retribuição vencida e ao mais do artigo subsequente.

Art. 1.228. O locatário que, sem justa causa, despedir o locador, será obrigado a pagar-lhe por inteiro a retribuição vencida, e por metade a que lhe tocaria de então ao termo legal do contrato.

► Art. 456, parágrafo único, da CLT.

Art. 1.229. São justas causas para dar o locatário por findo o contrato:

- I - força maior que o impossibilite de cumprir suas obrigações;
- II - ofendê-lo o locador na honra de pessoa da sua família;
- III - enfermidade ou qualquer outra causa que torne o locador incapaz dos serviços contratados;
- IV - vícios ou mau procedimento do locador;
- V - falta do locador à observância do contrato;
- VI - imperícia do locador no serviço contratado.

► Arts. 1.058, p. ú. e 1.231 deste Código.

► Art. 482 da CLT.

Art. 1.230. Na locação agrícola, o locatário é obrigado a dar ao locador atestado de que o contrato está findo; e, no caso de recusa, o juiz a quem competir, deverá expedir-lo, multando o recusante em cem a duzentos mil-réis, a favor do locador.

Esta mesma obrigação subsiste, se o locatário, sem justa causa, dispensar os